

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**

**Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**

**Programa de Pós-graduação em Sociologia**

**Juliana Biondi Guanais**

*No eito da cana, a quadra é fechada: estratégias de dominação e resistência entre  
patrões e cortadores de cana em Cosmópolis/SP*

**Campinas**

**Novembro de 201**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP  
Bibliotecária: Sandra Aparecida Pereira CRB nº 7432**

**G931n**      **Guanais, Juliana Biondi**  
**No eito da cana, a quadra é fechada: estratégias de dominação e resistência entre patrões e cortadores de cana em Cosmópolis - SP / Juliana Biondi Guanais. - - Campinas, SP : [s. n.], 2010.**

**Orientador: Fernando Antonio Lourenço**  
**Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.**

**1. Agroindústria canavieira - Cosmópolis (SP). 2. Trabalhadores da agroindústria açucareira - Cosmópolis (SP). 3. Salários agrícolas. 4. Relações trabalhistas. 5. Ambiente de trabalho. 6. Salários e produtividade do trabalho. 7. Trabalhadores rurais - exploração. I. Lourenço, Fernando Antonio. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.**

**Título em inglês: At the sugar cane field, the court is closed: domination and Resistance strategies among sugarcane cutters and bosses in Cosmópolis (SP)**

**Palavras chaves em inglês (keywords):**      **Sugarcane industry - Cosmópolis (SP)**  
**Sugar workers - Cosmópolis (SP)**  
**Agricultural wages**  
**Industrial relations**  
**Work environment**  
**Wages and labor productivity**  
**Agricultural laborers - exploration**

**Área de Concentração: Sociologia Rural**

**Titulação: Mestre em Sociologia**

**Banca examinadora: Fernando Antonio Lourenço, Ricardo Coltro Antunes, José Roberto Pereira Novaes**

**Data da defesa: 24-11-2010**

**Programa de Pós-Graduação: Sociologia**

Juliana Biondi Guanais

*"No eito da cana, a quadra é fechada: estratégias de  
dominação e resistência entre patrões e cortadores de cana  
em Cosmópolis/SP"*

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Departamento de Sociologia do Instituto de  
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade  
Estadual de Campinas sob a orientação do Prof.  
Dr. Fernando Antonio Lourenço.

Este exemplar corresponde à  
redação final da dissertação  
defendida e aprovada pela  
Comissão Julgadora em  
24/11/2010

**BANCA EXAMINADORA:**

**Prof. Dr. Fernando Antonio Lourenço**  
(Departamento de Sociologia – IFCH – UNICAMP)



**Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes**  
(Departamento de Sociologia – IFCH – UNICAMP)



**Prof. Dr. José Roberto Pereira Novaes**  
(Departamento de Economia da UFRJ)



Novembro, 2010

## **RESUMO**

Partindo de um estudo de caso, focalizado na Usina Açucareira Ester S.A. (localizada em Cosmópolis, interior de São Paulo), a presente pesquisa tem como objetivo central a análise do *Quadra fechada*, um sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada, que foi implantado somente na referida usina, em 1998, após um processo de negociação entre a mesma e o Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis. Assim, ao longo da dissertação, são abordadas temáticas relacionadas ao *Quadra fechada*, tais como: a histórica reivindicação dos trabalhadores assalariados rurais para controlarem sua produção, demanda essa de extrema importância e que está intimamente associada ao pagamento por produção, forma de remuneração que atrela o salário dos trabalhadores rurais à quantidade de cana cortada por eles.

A pesquisa teve como base a perspectiva relacional, e buscou analisar as estratégias dos diferentes agentes sociais envolvidos com o *Quadra fechada*, quais sejam: os representantes da Usina Ester, seus cortadores de cana, e os dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis. Juntamente com as entrevistas realizadas, buscou-se observar as práticas e as condutas dos agentes sociais, observações essas que serviram como aporte para todo o trabalho de contextualização dos relatos colhidos.

*Palavras chave:* agroindústria canavieira, cortadores de cana, *Quadra fechada*, pagamento por produção, negociações trabalhistas no campo, assalariados rurais.

## ABSTRACT

### *At the sugar cane field, the court is closed: domination and resistance strategies among sugarcane cutters and bosses in Cosmópolis/SP.*

Based on a fieldwork case developed at the Ester S.A. sugar cane mills (at Cosmópolis, countryside of São Paulo State, Brazil) the research presented here has as a central goal the analyses of *Quadra Fechada* (closed court), that is an alternative system to measure the total quantity of cane cut. This measurement system is working solely at Ester S.A. and is the result of a negotiation between the industry and the Rural Workers Union of Cosmópolis in 1998.

Therefore, will be part of this thesis subject some kind of discussion and debates related to *Quadra Fechada* as for example: The historical cane cutters claim for controlling their production, that is an extremely important demand because deals directly with the system that associates the payment amount with production quantity; and also the debate of the system itself that directly relate payment amount with the quantity of cane cut.

Besides that the research was built at a relational perspective made clear by the analyses of the different social agents involved with *Quadra Fechada* strategies as: Ester Mills representatives, its sugar cane cutters, and the Rural Workers Union leaders. The main interest was to observe the practices and conducts/manners of the social agents at the fieldwork. Those observations were of tremendous importance as they served as contribution to the hole contextualization of the reports collected as interviews or orally.

*Key-words:* Sugar Cane Mills, Sugar Cane cutters, *Quadra Fechada*, payment for quantity of production, agrarian workers negotiations, rural workers.

**À memória de meu pai, Luiz, que tanto me ensinou sobre a vida.**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha mãe, Maria Adelina Biondi Guanais, exemplo de força, de superação, de profissional e de mulher. Seu apoio, ajuda e carinho em todos os momentos de minha vida e de minha formação foram imprescindíveis. A ela credito tudo o que sou hoje.

A meu pai, Luiz Guanais Simões, pessoa que mesmo não podendo mais estar presente fisicamente ao meu lado, me acompanha em todos os meus passos. Todos os seus ensinamentos fazem e farão parte do meu cotidiano para sempre.

A meu irmão, Leandro Biondi Guanais, pessoa que me inspira e me motiva sempre a acreditar que um outro mundo é possível. Mesmo a distância, sempre compartilhou comigo meus anseios.

A Olavo, meu companheiro de vida. Pessoa que muito me ensina e que me inspira a cada dia. Obrigada por compartilhar comigo todos os momentos de angústia e de felicidade. Todo seu amor, compreensão e companheirismo fizeram com que eu chegasse até aqui. Sua presença em meu cotidiano dá mais sentido e cor a todas as coisas. Obrigada por existir na minha vida.

A Fernando Antonio Lourenço, mais do que um orientador, meu maior mestre. A ele devo toda minha inquietação diante das Ciências Sociais. Responsável por todo meu amadurecimento e por toda minha formação enquanto pesquisadora. Muito obrigada por todo o carinho, toda a atenção e por todas as lições ao longo desses seis anos de convívio. Todos os seus incentivos sempre foram imprescindíveis para mim.

Aos vários trabalhadores e trabalhadores rurais que tanto me auxiliaram ao longo desses três anos de pesquisa. Exemplos de garra e de vida. Sem suas importantes contribuições este trabalho não poderia ter sido realizado. Dentre eles, devo um agradecimento especial à Elba, cortadora de cana que não só confiou em mim, mas que me abriu portas para conhecer outros trabalhadores. Dedico esta dissertação a todos eles.

Aos dirigentes e funcionários do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, sobretudo Carlita e Paulo César, que desde o início acreditaram no meu trabalho e tornaram possível realizar esta pesquisa.

À Pastoral dos Migrantes, sobretudo às irmãs Sandra e Ana (do Vale do Jequitinhonha-MG) e Inês (de Guariba-SP), que me proporcionaram dividir experiências enriquecedoras junto a milhares de trabalhadores e trabalhadoras rurais.

Aos professores que compuserem minha banca de qualificação, Marilda Aparecida de Menezes e Ricardo Antunes, por todas as importantes contribuições.

Aos professores Ricardo Antunes e José Roberto Pereira Novaes (Beto Novaes), mais do que importantes interlocutores, meus amigos. Obrigada pela gentileza de compor minha banca de defesa, pela atenção dedicada a este trabalho e por todas as contribuições.

Aos professores Francisco José da Costa Alves (Chiquinho), e Osvaldo Sevá, amigos que sempre que possível discutiram comigo alguns resultados de meu trabalho.

Aos amigos que ao longo de todos esses anos me acompanharam e me estimularam a continuar seguindo em frente. Um agradecimento especial aos meus colegas de mestrado Douglas, Flávio, Victor, Marcílio, Paulo, Taís, Nathália, e às minhas amigas de doutorado Lívia e Maira. Cada um a seu modo me auxiliou e muito me inspirou. Às amigas dos tempos de graduação, Mônica, Carol, Fabiana, Verônica, Mariana e Kelly, amigas de todas as horas, e com quem compartilhei experiências inesquecíveis.

Aos meus amigos do CERES (Centro de Estudos Rurais), os “colegas do mundo rural” com os quais dividi projetos, encontros e seminários e aprendi importantes ensinamentos. Sou especialmente grata a José Carlos (Zé), Carmen, Mariana Chaguri e Rodolfo, mais do que grandes amigos e companheiros.

A todos os funcionários do IFCH, sobretudo Chris e Bethinha, secretárias da Sociologia, pela atenção e disponibilidade.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, pelo indispensável financiamento a esta pesquisa.

## SUMÁRIO

Introdução.....	15
Metodologia.....	20
1) Entrevistados.....	22
2) Instrumentos.....	25
3) Procedimento de coleta dos dados.....	26
<b>Primeiro capítulo: <i>As estratégias das usinas: controle e envolvimento</i></b> .....	29
1) Estratégias de controle.....	39
a) Pagamento por produção.....	39
b) Média.....	41
c) As “listas negras” e os “ganchos”.....	51
d) Fiscais de turma.....	54
2) Estratégias de envolvimento.....	65
a) Os treinamentos.....	67
b) Os Programas de Participação nos resultados (PPR).....	69
c) “Podão de Ouro” e o “Prêmio da Semana”.....	71
3) Considerações finais do primeiro capítulo.....	72
<b>Segundo capítulo: <i>O Quadra fechada e as lutas dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção</i></b> .....	77
1) Um pouco de história: as lutas dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção.....	78
2) O <i>Campeão</i> .....	84
3) O <i>Quadra fechada</i> .....	86
4) O ponto de vista dos dirigentes do SER.....	93
5) O ponto de vista dos representantes da Usina Ester.....	103
6) O ponto de vista dos cortadores de cana da Usina Ester.....	110
7) Considerações finais do segundo capítulo: um balanço crítico do <i>Quadra fechada</i> .....	120
<b>Terceiro capítulo: <i>O pagamento por produção em debate: o que pensam dele os cortadores de cana, os representantes do setor sucroalcooleiro, e os dirigentes sindicais?</i></b> .....	131
1) O pagamento por produção.....	132
2) Uma breve incursão teórica sobre a <i>forma salário</i> e o <i>salário por peça</i> .....	133
3) O pagamento por produção como uma modalidade do salário por peça.....	138
4) “Ao vencedor, o prêmio”: a estratégia de premiação dos cortadores de cana.....	152
5) O pagamento por produção e as mortes dos cortadores de cana: uma íntima conexão.....	161
6) Os representantes da Usina Ester e o pagamento por produção: uma questão de “merecimento”.....	168
7) Os representantes do SER e o pagamento por produção: um difícil e complexo dilema.....	177
8) Os cortadores de cana e o pagamento por produção: os diferentes olhares....	182
9) Considerações finais do terceiro capítulo.....	191
Conclusão.....	197
Referências bibliográficas.....	209
Anexos.....	217

## INTRODUÇÃO

“Iriam para diante, alcançariam uma terra desconhecida. Fabiano estava contente e acreditava nesta terra, porque não sabia como ela era nem onde era. Repetia docilmente as palavras de Sinhá Vitória, as palavras que Sinhá Vitória murmurava porque tinha confiança nele. E andavam para o Sul, metidos naquele sonho. Uma cidade grande, cheia de pessoas fortes. Os meninos em escolas, aprendendo coisas difíceis e necessárias. Eles dois velhinhos, acabando-se como uns cachorros, inúteis, acabando-se como Baleia. Que iriam fazer? Retardaram-se, temerosos. Chegariam a uma terra desconhecida e civilizada, ficariam presos nela. E o sertão continuaria a mandar gente para lá. O sertão mandaria para a cidade homens fortes, brutos, como Fabiano, Sinhá Vitória e os dois meninos.” (RAMOS, 1973 [1938]) [grifos meus]

A inspiração para a realização da presente dissertação adveio do último parágrafo do romance *Vidas secas*, escrito em 1938, por Graciliano Ramos. Após ter me dedicado durante minha iniciação científica e minha monografia de conclusão de curso<sup>1</sup> à análise do romance em questão, decidi que daria continuidade à minha trajetória no meio acadêmico, mas ao longo do mestrado optei por um percurso diferente.

O livro de Ramos termina narrando o momento em que a família de Fabiano e Sinhá Vitória deixa sua terra natal em busca da “terra prometida”, e parte em direção ao “Sul”. Para a família de retirantes nordestinos, aquela viagem representava um sonho, a possibilidade do recomeço, de uma vida nova, mais feliz e promissora. Foi exatamente este episódio que inspirou a presente dissertação. Percebi que não era somente a família dos personagens de *Vidas secas* que se aventurava nesta longa viagem. Até hoje, em pleno século XXI milhares de trabalhadores e trabalhadoras rurais deixam cotidianamente suas terras de origem em busca de trabalho em outras regiões do país. Este é o caso dos homens e mulheres retratados nesta dissertação, que saíram de sua terra natal para trabalhar como cortadores e cortadoras de cana na Usina Ester, localizada em Cosmópolis, interior do estado de São Paulo.

Quando terminei minha monografia, fui tomada por um desejo: não queria mais me debruçar especificamente sobre os “estudos literários”, queria algo mais concreto, mais palpável. Tinha vontade de conhecer os Fabianos e as Sinhás Vitórias de hoje em dia, estudar mais a fundo suas condições de vida e de trabalho. Este foi o ponto de partida para todo o estudo aqui

---

<sup>1</sup> GUANAIS, Juliana Biondi. *Como a luz e a cor: a representação do mundo rural em Vidas secas*. Monografia de conclusão de curso. IFCH-UNICAMP, 2007.

empreendido. Antes mesmo de iniciar o mestrado, tinha somente algumas vagas idéias e perguntas em mente: Quais os motivos que levam esses trabalhadores e trabalhadoras a migrar? São os mesmos que levaram os personagens de Graciliano Ramos a deixar o Nordeste? O que eles encontrariam ao chegar à tão sonhada “terra prometida”? Em que iriam trabalhar? Como seriam suas condições de vida e de trabalho nesta nova região? Como se organizariam? Quais seus sonhos e perspectivas?

Estas eram somente algumas das questões que queria poder aprofundar ao longo do mestrado. Entretanto, percebi que não seria possível empreender uma análise tão ampla como esta, já que teria somente dois anos para escrever minha dissertação. Assim, vi-me diante da necessidade de fazer um recorte, e acabei centrando minha atenção somente nos cortadores e cortadoras de cana que trabalham para a Usina Ester. Mas por que estudar esta usina específica?

É importante dizer que a escolha da Usina Ester não foi de modo algum aleatória. Tal opção deveu-se pelo estreito contato que estabeleci com Carlita e Paulo César, dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis. Em um evento<sup>2</sup> realizado no ano de 2007, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, tive a oportunidade de conhecer pessoalmente os sindicalistas, e de ter meu primeiro contato com o sistema de *Quadra fechada* - uma exclusividade no que se refere aos métodos vigentes de aferição da quantidade de cana cortada pelos trabalhadores. Já neste primeiro contato, demonstrei para Carlita e César meu desejo de construir um projeto de mestrado que tivesse como pano de fundo o trabalho dos cortadores de cana. Na ocasião ambos mostraram-se abertos e receptivos e sugeriram que eu desenvolvesse minha pesquisa de mestrado em Cosmópolis, junto à Usina Açucareira Ester S.A. e seus trabalhadores. De acordo Carlita, pelo fato da referida usina ser compreendida pela base territorial do sindicato que preside, seria mais fácil para eu conseguir realizar minha pesquisa de campo, já que eu contaria com todo o apoio e respaldo do sindicato para realizá-la. A partir deste primeiro encontro, estabeleci com ambos os sindicalistas um contato mais estreito, o que facilitou muito todo meu trabalho de investigação.

---

<sup>2</sup> O evento a que me refiro teve como tema central o trabalho na agroindústria canavieira, e foi realizado no dia 15 de Maio de 2007, no Fórum de Ciência e Cultura, situado no *campus* da Praia Vermelha da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). O mesmo foi organizado pelo professor Dr. José Roberto Pereira Novaes, e contou com a colaboração da FASE (Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional) e da própria UFRJ. Cabe dizer que o evento tinha por objetivo o lançamento do documentário intitulado *Quadra fechada* - produzido pelo próprio José Roberto Novaes - e seria comentado por Carlita da Costa (presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis) e por Paulo César (dirigente do mesmo sindicato).

Assim, já em Junho de 2007, antes mesmo de ingressar no mestrado, dei início às primeiras imersões a campo realizadas nos canaviais da Usina Ester. À medida que eu ia adquirindo um maior conhecimento e familiaridade com aquele campo específico, percebi que não poderia realizar uma pesquisa junto à Usina Ester e ao Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis sem fazer menção à sua maior especificidade, o sistema de *Quadra fechada*. Este, como será visto ao longo da presente dissertação, consiste num sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada pelos trabalhadores rurais, e foi implantado somente em uma única usina do país, a Ester, em 1998.

Pelo fato de o sistema *Quadra fechada* representar uma exclusividade quando comparado aos métodos predominantes de aferição da quantidade de cana cortada, optei por analisá-lo em minha pesquisa de mestrado, que se iniciou no ano de 2008. Esta tinha por objetivo geral a análise sociológica das diferentes estratégias empregadas pelos agentes sociais - cortadores de cana, sindicalistas e representantes da Usina Ester - envolvidos na recente construção da experiência do sistema *Quadra fechada*. As perguntas que orientaram a proposição desta pesquisa foram as seguintes: quais são as estratégias empregadas pela referida usina para impor e legitimar seu comando sobre o trabalho dos cortadores de cana? Quais as estratégias de resistência adotadas pelos trabalhadores rurais para melhorar suas condições de trabalho, aumentar seus salários, evitar o roubo por parte da usina, enfim, atenuar a exploração do trabalho no corte da cana? Em quais situações e em que pontos usina e trabalhadores chegam a entendimentos? Em que situações os trabalhadores consentem, e em que situações se revoltam? Quais as especificidades do sistema *Quadra fechada*? Qual o ponto de vista da Usina Ester, dos cortadores de cana, e do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis sobre o sistema *Quadra fechada*? Este sistema poderia ser adotado por usinas de outras regiões? O que os cortadores e cortadoras de cana pensam do salário que recebem, o qual varia de acordo com sua produção individual?

A hipótese geral que orientou a pesquisa era a de que o sistema de *Quadra fechada* seria, ao mesmo tempo, tanto um incentivo à intensificação do trabalho dos cortadores - e nesse aspecto contribuiria para a dominação cotidiana da usina sobre os trabalhadores - quanto uma conquista dos próprios trabalhadores, na medida em que também iria ao encontro dos seus anseios por um melhor e justo salário. Em suma, o sistema de *Quadra fechada* expressaria tanto o resultado das

estratégias de dominação da usina, quanto o resultado, também bem-sucedido, das estratégias de resistência dos trabalhadores.

Com relação à metodologia, é importante dizer que, além da revisão da literatura sobre o processo de trabalho na agroindústria canavieira e sobre as diversas formas de luta dos cortadores de cana, a pesquisa contou também com paciente e prazeroso trabalho de campo. Este envolveu várias visitas à Cosmópolis e Engenheiro Coelho (município onde reside a maior parte dos cortadores de cana que trabalham para a usina Ester), seleção dos informantes privilegiados, construção dos roteiros de entrevistas e realização das mesmas. Tais entrevistas foram feitas com alguns funcionários do corpo gerencial da Usina Ester, com uma amostra de cortadores e cortadoras de cana e também com dois dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, Carlita e Paulo César. Toda a metodologia será mais detalhada na seção seguinte.

Por fim, cabe apresentar a estrutura da presente dissertação, e quais os temas que foram discutidos em cada um dos capítulos. O texto foi dividido em três capítulos.

O primeiro capítulo versou sobre os diferentes tipos de estratégias elaboradas e empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro em geral. Tendo a Usina Ester como foco de investigação, busquei descobrir, dentre outros aspectos, se a referida usina também fazia uso de tais estratégias, se elas se assemelhavam (ou não) àquelas empregadas por outras usinas e a forma como os trabalhadores reagiam à elas, buscando compreender, neste ponto específico, se os mesmos percebiam tais práticas tanto como formas empregadas pela usina para os controlar e disciplinar cada vez mais; como formas que visavam seu envolvimento com o trabalho que desempenhavam e com os objetivos da empresa para qual trabalhavam.

Para que fosse possível explorar melhor essas diferentes estratégias, dividi as mesmas em dois blocos e analisei-as separadamente. Primeiramente foram apresentadas o que chamei por *Estratégias de controle*, as quais são elaboradas e utilizadas pelas usinas como formas de controle dos cortadores de cana e seu trabalho. Nesta ocasião foram analisados: o pagamento por produção; a média; as “listas negras”; os “ganchos”; e os fiscais de turma. Num segundo momento, foram apresentadas as *Estratégias de envolvimento*, ou seja, aquelas que objetivam o envolvimento dos trabalhadores rurais com o trabalho que desempenham e com o ideário da empresa para qual trabalham. Aqui foram analisados: os treinamentos; os Programas de Participação nos Resultados (PPR); “Podão de ouro” e o “Prêmio da semana”.

O segundo capítulo centrou sua atenção na análise do *Quadra fechada* – um sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada pelos trabalhadores rurais – que foi implantado em uma única usina do país, a Ester. Na primeira parte, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca das lutas dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção, momento em que foram discutidos os diferentes sistemas de aferição da quantidade de cana. Já na segunda parte foi feita uma recapitulação do histórico do *Quadra fechada* desde o momento em que foi implantado na Usina Ester em 1998. Além disto, foi explicitado também – a partir das entrevistas com os diferentes agentes sociais envolvidos com tal sistema: cortadores de cana, representantes da Ester, e dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis – o que eles pensam sobre o *Quadra fechada*, o que esta experiência representa hoje e quais são seus limites.

Com esta análise, objetivou-se pôr à prova uma das hipóteses da pesquisa, qual seja: o *Quadra fechada* expressaria tanto o resultado das estratégias de dominação da Usina Ester, quanto o resultado, também bem sucedido, das estratégias de resistência dos cortadores de cana. Como veremos, o capítulo em questão se encerrou deixando clara a necessidade de se pensar para além do sistema de *Quadra fechada*, uma vez que o mesmo esbarra num limite maior: o pagamento por produção, forma específica de remuneração.

Em função disto, o terceiro e último capítulo tratou desta temática, e teve como objetivo realizar uma análise do pagamento por produção. Para que isso fosse possível, num primeiro momento foi necessário se fazer uma breve discussão teórica acerca da *forma salário* e do *salário por peça*, discussão essa que teve como base, sobretudo, as reflexões de Karl Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]). Já num momento posterior foi discutido mais a fundo o pagamento por produção, buscando entender os motivos de sua utilização pelas usinas de açúcar e álcool. Após toda discussão, foi feita uma análise mais pormenorizada dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, momento em que foi explicitado o que os representantes da Usina Ester, os dirigentes sindicais do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e os cortadores de cana da usina em questão, pensam a respeito desta forma de pagamento: se preferem (ou não), se têm interesse (ou não) em substituí-la por outra forma de remuneração, se a associam (ou não) com os acidentes e mortes dos cortadores de cana, etc.

Após os três capítulos, foram apresentadas algumas das considerações finais a que cheguei após terminar a pesquisa.

## METODOLOGIA

O referencial com que se abordou o objeto de estudo em questão sustenta que os fenômenos devem ser investigados tanto em seu caráter específico quanto em sua unidade dialética com o mundo material e social, a fim de que possam ser compreendidos em sua determinação e transformação recíprocas ao movimento histórico do qual fazem parte. Para consecução de tal propósito optou-se, então, por utilizar uma metodologia de natureza qualitativa, a qual pressupõe o contato direto e estreito do pesquisador com o ambiente e a situação em foco.

Tendo em vista a necessidade de analisar mais profundamente a realidade e o contexto social em que os trabalhadores rurais cortadores de cana estão atualmente envolvidos, enfocou-se tal contexto através da pesquisa bibliográfica da literatura específica a qual, por sua vez, aborda a temática destes trabalhadores que geralmente deixam suas regiões de origem em busca de trabalho assalariado nas mais diversas usinas de açúcar e álcool do país.

Sendo ainda objetivo da presente pesquisa compreender e analisar quais são as diferentes estratégias empregadas pelos distintos agentes sociais - cortadores de cana, sindicalistas, e representantes da Usina Ester - envolvidos na construção do sistema de *Quadra fechada*, utilizou-se o estudo de caso. A passagem de Afrânio Garcia Jr. (1989) deixa claro o caráter e importância deste tipo de estudo.

*“Para tal estudo buscamos delimitar situações sociais em que a eficácia dos conceitos ou das noções pudessem ser postas à prova, nas quais pudessem ser confrontadas as proposições teóricas com fatos sociais que permitem construir e dar conta. Neste sentido, nosso trabalho é um ‘estudo de caso’, porque acreditamos que fazer ciência é ‘estudar casos’, recortar e examinar objetos construídos (...) Mas o que sustenta a reflexão são as questões propostas para análise: sua relevância não se resume ao estudo de uma área geográfica ou ao número de indivíduos vivendo dentro desta ‘região’. Por sinal, o tamanho do objeto empírico nada tem a ver com a relevância científica” (GARCIA Jr., 1989, p. 265)*

Dessa forma, através do emprego deste recurso metodológico, objetivou-se investigar, via entrevistas, as reflexões dos diversos agentes sociais envolvidos com o *Quadra fechada*, tentando-se apreender, dentre outros aspectos, o que eles pensam sobre a Usina Ester (aqui buscando saber se eles a vêem como uma usina diferente das demais), sobre o tipo de relacionamento desta com os trabalhadores e sindicato, sobre a forma de remuneração (aqui

pretendendo saber o que eles pensam do pagamento por produção), e sobre o próprio sistema de *Quadra fechada*.

A opção pela utilização de entrevistas pode ser creditada ao fato de que tal técnica mostra-se adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, assim como acerca de suas explicações ou razões a respeito dos dados precedentes.

A pesquisa foi enriquecida também com a técnica de observação, a qual, da mesma forma que as entrevistas, ocupa um lugar privilegiado nas abordagens de pesquisa em ciências humanas. Neste ponto em específico, ancorei-me, sobretudo no livro *Guide de l'enquête de terrain* (2003), de Florence Weber e Stéphane Beaud. Neste, os autores desaconselham o uso exclusivo da observação pura àqueles que vão realizar pesquisas de campo, afirmando ser o mais aconselhado um misto de observação e entrevistas. Com relação às últimas, o essencial é ganhar a confiança do entrevistado, compreender suas “meias palavras” e entrar temporariamente no seu universo mental. Na opinião dos autores, a sucessão regrada e fixa de questões acaba impedindo todo o desenrolar da dinâmica do entrevistado, ao qual deve ser dada a possibilidade de derivar, de fazer digressões ou incursões em outros domínios, momentos esses que podem ser extremamente valiosos para o pesquisador. Neste sentido, para os autores, as boas entrevistas são menos ligadas às qualidades técnicas do que a capacidade do pesquisador de suscitar e obter a confiança dos entrevistados. É importante ressaltar ainda, que para Weber e Beaud (2003), as pesquisas deste tipo devem contar com um vai e vem entre teoria e empiria.

Diante de tudo o que foi colocado, no caso da presente pesquisa vale dizer que a mesma foi realizada da seguinte maneira: num primeiro momento, pensando em obter uma maior familiaridade com a realidade do campo, com as questões que ele suscitava e com os sujeitos nele envolvidos, optei pela observação como técnica de investigação. Para tanto, passei muitos dias no interior dos canaviais da Usina Ester observando os cortadores de cana, o trabalho que desempenhavam, a forma como se relacionavam entre si e a maneira como se portavam diante de seus superiores. A paisagem, os gestos, as falas, as posturas, tudo era observado e anotado e me ajudava a contextualizar melhor minhas descrições. Além disso, passei também vários dias na sede do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis (também localizado em Cosmópolis) com o intuito de apreender melhor a rotina daquele ambiente, observando, assim, o trabalho dos dirigentes sindicais e as pessoas que procuravam a instituição (aqui buscando descobrir,

sobretudo, os motivos que levavam as mesmas a recorrer ao sindicato). Já estando mais familiarizada com o campo, num momento posterior passei a dar início à seleção dos informantes privilegiados e à realização das entrevistas. Entretanto, cabe dizer que mesmo quando estava realizando as entrevistas não deixei de lado as observações, já que as descobertas obtidas por intermédio das últimas foram tão significativas e importantes quanto aquelas conseguidas através das entrevistas.

### 1) Entrevistados

Partindo-se do pressuposto de que as melhores fontes para identificação das múltiplas estratégias dos agentes sociais envolvidos com o sistema de *Quadra fechada* são os próprios sujeitos envolvidos com o mesmo, e por se tratar de uma pesquisa baseada numa perspectiva relacional – a qual envolve buscar saber as opiniões dos diferentes agentes - os participantes das entrevistas foram divididos de acordo com suas respectivas categorias ocupacionais:

1) trabalhadores cortadores de cana, de ambos os sexos, contratados direta ou indiretamente pela Usina Ester;

2) funcionários da usina, aqui separados em dois grupos: aqueles pertencentes ao quadro gerencial (coordenadores, profissionais da área de Recursos Humanos, etc) e também aqueles que supervisionam e controlam diretamente o trabalho dos cortadores de cana no seu espaço de trabalho (isso é, os fiscais de turma, auxiliares de fiscal e turmeiros);

3) membros do quadro diretivo do Sindicato de Empregados Rurais de Cosmópolis.

No caso dos cortadores de cana, é preciso dizer que entrevistei formalmente dez trabalhadores, sendo sete homens e três mulheres. Antes de iniciar a pesquisa de campo, havia planejado entrevistar uma amostra maior, mas percebi que, para empreender mais entrevistas as mesmas teriam que ter seu roteiro e conseqüentemente seu tempo bastante reduzido, o que, ao meu entender, seria prejudicial para o bom andamento da pesquisa. Assim, optei por reduzir para dez o número de entrevistas com os cortadores de cana. Destes, oito possuíam idades entre 18 e 30 anos. As únicas exceções eram seu Osvaldo e seu Valmir, trabalhadores que fugiam deste perfil etário em função de já terem uma idade mais avançada, isto é, sessenta e cinquenta e quatro anos, respectivamente. Com relação à naturalidade dos entrevistados, deve-se dizer que sete eram

naturais de cidades do estado de Minas Gerais. Somente três não eram de Minas, já que nasceram em Bahia, Paraíba e Sergipe. No que diz respeito ao grau de escolaridade dos mesmos, cabe mencionar que a totalidade possuía uma baixa escolaridade, variando entre quatro e oito anos de estudo no máximo.

Nome do entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Estado civil	Origem	Local da entrevista
1 José	masculino	30 anos	Fundamental completo	casado	Minas Gerais	Residência do entrevistado
2 Osvaldo	masculino	60 anos	Primário completo	casado	Minas Gerais	Rodoviária de Cosmópolis
3 Lorival	masculino	30 anos	Primário completo	casado	Minas Gerais	Residência do entrevistado
4 Maria	feminino	28 anos	Fundamental completo	casada	Minas Gerais	Residência da entrevistada
5 Ana	feminino	25 anos	Fundamental incompleto	casada	Minas Gerais	Canavial
6 Joana	feminino	25 anos	Fundamental incompleto	solteira	Minas Gerais	Residência da entrevistada
7 Valmir	masculino	54 anos	Primário completo	casado	Sergipe	Canavial
8 Anderson	masculino	24 anos	Fundamental completo	solteiro	Minas Gerais	Residência do entrevistado
9 Francinaldo	masculino	27 anos	Fundamental incompleto	solteiro	Paraíba	Residência do entrevistado
10 Tiago	masculino	18 anos	Fundamental completo	solteiro	Bahia	Residência do entrevistado

É importante dizer que tais entrevistas foram realizadas em locais distintos: sete foram feitas nas respectivas casas dos trabalhadores, uma na rodoviária do município de Cosmópolis, e somente duas foram realizadas em um dos canaviais da Usina Ester, no meio da jornada de trabalho dos entrevistados. Quando possível, optei por entrevistar os cortadores de cana fora de seu espaço de trabalho, isto por várias razões. Percebi que as entrevistas concedidas nos canaviais viriam obrigar os trabalhadores a suspender seu trabalho por um determinado tempo, o que os prejudicaria, uma vez que os mesmos recebem de acordo com sua produtividade, o que faz com que todo o tempo perdido reverta-se na diminuição de sua produção e conseqüentemente de seu salário. Além disso, percebi também que quando estavam nos canaviais, as repostas dadas pelos participantes poderiam vir a ser condicionadas pelo contexto em que os mesmos se encontravam, já que era extremamente difícil realizar a entrevista com um trabalhador quando este estivesse sozinho, distante de seu fiscal e de seus colegas de trabalho.

Além destas entrevistas formais com os dez cortadores de cana, cabe dizer ainda que tive oportunidade de realizar dois encontros onde estavam presentes vários deles. Estes encontros seguiram o modelo dos grupos focais<sup>3</sup>, e foram realizados na casa de uma das trabalhadoras entrevistadas. O primeiro encontro contou com aproximadamente quinze trabalhadores, e o segundo com oito – todos cortadores de cana da Usina Ester.

Já no que se refere aos funcionários da Usina Ester, tive a oportunidade de entrevistar somente três pertencentes ao quadro gerencial da referida usina, quais sejam: a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos (natural da cidade de Campinas-SP e com curso superior completo), o coordenador da área de produções agrônômicas (naturalidade desconhecida, curso técnico completo e curso superior em vias de se completar), o coordenador de mão-de-obra

---

<sup>3</sup> De acordo com alguns estudiosos, pesquisas desse gênero em geral ocorrem em um lugar previamente selecionado e são orientadas por um guia elaborado pelo moderador, sem necessariamente limitar-se ou obrigar-se a ele. Seu objetivo central é identificar sentimentos, percepções, atitudes e idéias dos participantes a respeito de determinado assunto. Os usuários desta técnica a utilizam por crer que a energia gerada pelo grupo gera uma maior diversidade e profundidade de respostas, ou seja, um esforço combinado de pessoas que produz mais informações do que simplesmente o somatório das respostas individuais. Para dar prosseguimento a uma pesquisa baseada nesta técnica, é necessário haver um moderador que administre o diálogo e estimule um ambiente de troca onde as pessoas se sintam à vontade para compartilharem suas idéias e opiniões. O moderador é a peça-chave de uma pesquisa baseada em grupos focais. Para ele, é um desafio administrar a situação de tal forma que certas pessoas não monopolizem a discussão, não se sintam intimidadas pelo extrovertimento de outras nem se mantenham em condição defensiva, conduzindo a reunião para que esta ultrapasse o nível superficial. Deve ter consciência de suas habilidades em dinâmica de grupo e de sua neutralidade em relação aos pontos de vista apresentados, possibilitando, assim, uma discussão não-tendenciosa.

(naturalidade desconhecida e com curso técnico completo). É importante dizer que entrevistei também outros três funcionários da usina: dois fiscais de turma (naturais do estado de Minas Gerais e com escolaridades desconhecidas), e um auxiliar de fiscal de turma (natural do município de Cosmópolis e com escolaridade desconhecida).

Com relação aos membros do quadro diretivo do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, optei por entrevistar formalmente somente Carlita da Costa (50 anos, natural do município de Santa Rita do Sapucaí-MG, ensino fundamental completo) - a presidente da instituição - e Paulo César de Lima (48 anos, natural do município de Bebedouro-SP, ensino fundamental completo), um dos dirigentes sindicais. Entretanto, é importante mencionar ainda, que em certos momentos da pesquisa recorri também a alguns outros funcionários do sindicato (tais como o advogado e a contabilista) para obter informações adicionais.

## 2) Instrumentos

Para que os participantes expressassem suas opiniões, interesses, sentimentos, avaliações, expectativas e situações vivenciadas em seu cotidiano, foram construídos quatro roteiros de entrevistas<sup>4</sup>, sendo eles:

- \* um roteiro voltado para as entrevistas com os trabalhadores cortadores de cana;
- \* um roteiro voltado para as entrevistas com os funcionários que fazem parte do corpo gerencial da Usina Ester;
- \* um roteiro voltado para as entrevistas com os fiscais de turma, seus auxiliares e turmeiros.
- \* um roteiro voltado para as entrevistas com Carlita da Costa e Paulo César, dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis.

Vale dizer que os referidos roteiros de entrevistas fundamentaram-se na perspectiva de explicitação de temas como: condições de trabalho; tipo de relacionamento estabelecido entre os funcionários da usina e os trabalhadores cortadores de cana; forma como os trabalhadores se relacionam entre si; pagamento por produção; *Quadra fechada*; premiações destinadas aos

---

<sup>4</sup> Os referidos roteiros de entrevistas estão anexados juntamente a presente dissertação.

trabalhadores mais produtivos; sindicalização, dentre outros. Os instrumentos empregados objetivaram investigar o ponto de vista de cada participante sobre os temas supracitados.

É importante mencionar, ainda, minha opção metodológica. No projeto inicial de mestrado havia-se pensado em diferenciar o tipo das entrevistas de acordo com os participantes, isto é, as mesmas seriam “estruturadas” (desenvolvidas a partir de uma relação de perguntas) quando fossem direcionadas aos funcionários da Usina Ester e “focalizadas” (enfocam um tema específico, mas permitem que o entrevistado fale livremente sobre o assunto proposto) quando voltadas aos trabalhadores e aos membros do sindicato.

Entretanto esta opção não foi seguida à risca, já que, quando dei início à realização das entrevistas, percebi que a aplicação de um roteiro de perguntas inibiria todos participantes, até mesmo os funcionários da usina. Além disso, tal método viria a deixar as entrevistas empobrecidas no que se refere a seu conteúdo, o que prejudicaria a análise posterior. Assim, optei por realizar as entrevistas com todos os participantes da mesma forma. Ao longo das mesmas, ia colocando as questões, mas sem a preocupação de segui-las na seqüência em que foram pensadas, isso para que os participantes se sentissem à vontade e não tão intimidados para respondê-las. Percebi com isso que as entrevistas ganharam muito em qualidade, uma vez que os entrevistados se sentiam mais livres para falar tanto sobre os temas propostos como de outros a eles relacionados.

### **3) Procedimento de coleta dos dados**

No que tange propriamente à coleta de dados, merece atenção que os instrumentos foram aplicados individualmente aos participantes, após firmarem sua concordância no “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”<sup>5</sup>. Além disso, fiz uso de um gravador portátil Panasonic (modelo RR-US430) para que os depoimentos fossem registrados na íntegra e para que eu me mantivesse atenta, de forma que pudesse realizar intervenções ou formular novas perguntas com o objetivo de elucidar, explicitar ou complementar determinados conteúdos. Cabe destacar que a utilização deste equipamento obteve anuência da totalidade dos participantes, com exceção da coordenadora do Departamento de Recursos Humanos da Usina Ester, que não autorizou a gravação da entrevista.

---

<sup>5</sup> O referido termo também está anexado à dissertação.

Ainda no que se refere às entrevistas, cabe salientar que cada participante foi informado que sua participação na pesquisa seria voluntária. Evidentemente garantiu-se o anonimato dos participantes, assim como o sigilo das informações prestadas. Em função do compromisso de que nenhuma informação passível de identificar os sujeitos fosse divulgada, os nomes dos participantes referidos neste estudo foram alterados e substituídos por nomes fictícios, assim como os de todas as pessoas às quais eles se referiram nas entrevistas. Somente os nomes da presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e de um dos dirigentes sindicais foram mantidos, pois suas opiniões já são públicas, em função do posto que ocupam.

Por fim, procedeu-se à transcrição dos depoimentos, tão fiel quanto possível ao que fora registrado em áudio, material este posteriormente conferido com o objetivo de efetuar eventuais correções. Deve-se mencionar que, no processo de transcrição dos depoimentos gravados, não foi efetivada qualquer literalização com fins a garantir a adequação gramatical das contribuições; respeitou-se, também, a maneira como as idéias foram expressas pelos participantes, não havendo sido retirados das entrevistas eventuais vícios de linguagem como “né”, “sabe”, “entendeu”, dentre outros.

Além disto, quando necessário fiz uso de reticências que serviram ao propósito de indicar frases interrompidas ou propositalmente deixadas no ar, bem como situações em que os entrevistados procuravam uma palavra mais adequada para ser dita ou estavam organizando seu pensamento ao longo de sua fala.

Por último, também tendo em vista a perspectiva de garantir o entendimento sobre determinados temas citados pelos participantes, procurei aclarar o significado das diversas expressões, fazendo uso, para tanto, de comentários e esclarecimentos feitos à margem do trecho escrito, sob a forma de notas de rodapé.

Em síntese, percorreram-se - para cada participante - os seguintes passos após a realização das entrevistas:

- 1) transcrição das respostas dos entrevistados;
- 2) leitura preliminar das transcrições;
- 3) organização dos conjuntos de respostas a partir do agrupamento dos respectivos relatos.



Cortador de cana trabalhando (foto: Juliana Biondi Guanais, 23/10/2008).

## **PRIMEIRO CAPÍTULO: AS ESTRATÉGIAS DAS USINAS: controle e envolvimento**

O presente capítulo versará sobre os diferentes tipos de estratégias elaboradas e empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro em geral. Tendo a Usina Ester como foco de investigação, busquei descobrir, dentre outros aspectos, se a referida usina também fazia uso de tais estratégias, se elas se assemelhavam (ou não) àquelas empregadas por outras usinas<sup>6</sup> e a forma como os trabalhadores reagiam à elas, buscando descobrir, neste ponto específico, se os mesmos percebiam tais práticas tanto como formas empregadas pela usina para os controlar e disciplinar cada vez mais; como formas que visavam seu envolvimento com o trabalho que desempenhavam e com os objetivos da empresa para qual trabalhavam.

Pensando em explorar e analisar melhor essas diferentes estratégias, as mesmas serão aqui divididas em dois blocos e analisadas separadamente. Primeiramente serão analisadas as estratégias que são elaboradas e utilizadas pelas usinas como formas de controle dos cortadores de cana e seu trabalho. Num momento posterior serão analisadas aquelas estratégias que objetivam o envolvimento dos trabalhadores rurais com o trabalho que desempenham e com o ideário da empresa para qual trabalham.

Todas as discussões terão como base as entrevistas realizadas com os cortadores de cana, funcionários da usina e com a presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, e buscarão estabelecer um diálogo com algumas das reflexões caras à Sociologia do Trabalho. Serão abordadas também questões relativas ao tipo de relacionamento estabelecido entre estes trabalhadores e seus superiores, sejam eles fiscais de turma ou funcionários do corpo gerencial da usina.

Antes de dar início ao capítulo, faz-se necessário fazer uma breve recapitulação do histórico da Usina Ester, foco da presente investigação.

A Usina Açucareira Ester S.A., localiza-se no município de Cosmópolis, interior do estado de São Paulo, a trinta quilômetros da cidade de Campinas. Sua história teve início no ano

---

<sup>6</sup> A utilização de estratégias pelas usinas é bastante discutida por alguns pesquisadores tais como Maria Aparecida de Moraes Silva (1993, 1999, 2005 e 2006a e b), José Roberto Pereira Novaes (2007a e b) e Francisco José da Costa Alves (2006). Em seus trabalhos, os autores analisam tais estratégias, vendo-as como formas utilizadas pelas usinas para controlar e disciplinar os cortadores de cana.

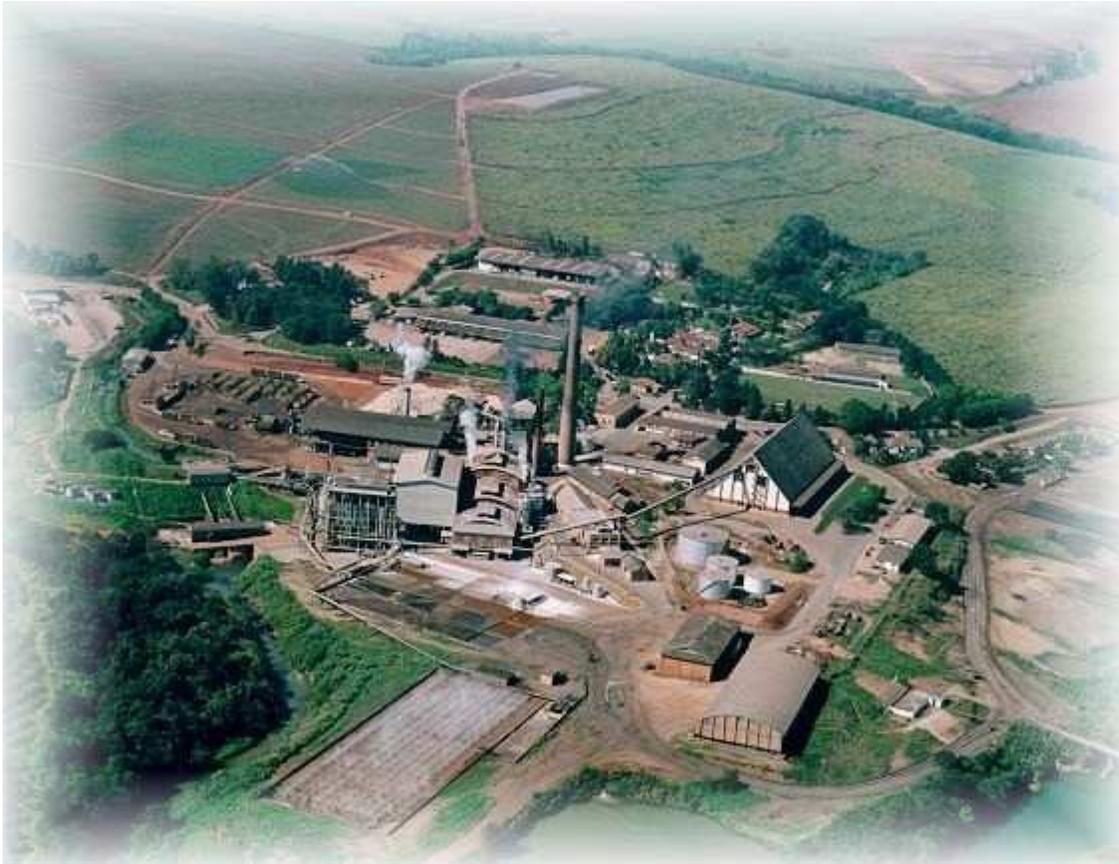
de 1898, quando o grupo Nogueira - então composto pelos senhores Arthur Nogueira, José Paulino Nogueira, Paulo de Almeida Nogueira, Sidrack Nogueira e Antonio Carlos Silva Telles - adquiriu uma área de 6.000 alqueires paulistas, localizada em pleno sertão Campineiro, a qual era propriedade da Companhia Sul Brasileira e Colonizadora, presidida pelo Barão Geraldo de Rezende. Naquela época, a propriedade era composta por quatro fazendas, com as seguintes denominações: fazenda do Funil, fazenda da Grama (Três Barras), fazenda São Bento e fazenda Boa Vista.

Conforme o acordo celebrado por ocasião da compra, uma faixa de terra foi posteriormente doada ao Governo da República, que a dividiu em pequenos lotes, os quais foram vendidos à algumas famílias de imigrantes europeus, sobretudo italianos. O núcleo então formado recebeu o nome de Campos Salles (em homenagem ao presidente do Brasil), tendo início, dessa maneira, a efetiva povoação do lugar. Devido a sua localização, a Usina Ester acabou contribuindo para o desenvolvimento dos municípios de Cosmópolis e Artur Nogueira.

Cabe destacar que foi no ano de 1903, que se iniciou a construção da usina de açúcar e o incremento da cultura da cana, ficando para 1905 o início das atividades da usina Ester.



Foto da entrada da Usina Ester (foto: Juliana Biondi Guanais, 23/10/2008).



Vista aérea da Usina Ester (retirada do site oficial da mesma em 07/07/2009).

\*\*\*

Ao longo de seu desenvolvimento no Brasil, a agroindústria canieira passou por vários processos de reestruturação que atingiram, sobretudo, as plantas industriais e os equipamentos (IANNI, 1984). Mas foi na década de 1990 que a reestruturação produtiva sucroalcooleira vai além das mudanças na base técnica agrícola e industrial e atinge também o setor administrativo das empresas, especialmente a gestão do trabalho. Rosemeire Aparecida Scopinho (2003), foi uma das pesquisadoras que se debruçou sobre o processo de reestruturação produtiva pelo qual passou o setor sucroalcooleiro, analisando os casos de algumas usinas da macro-região de Ribeirão Preto. De acordo com ela, autora do livro *Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total*,

*“Isso porque as inovações introduzidas na base técnica do processo de trabalho podem servir de base para modificar o seu modo de divisão e organização, reafirmando a sua principal utilidade para o capitalista ao se constituir num instrumento essencial para a materialização da*

*relação social de produção e apropriação de mais valia. E mesmo com todo o arsenal tecnológico disponível, as empresas sucroalcooleiras ainda dependem do trabalho vivo e controlado, tanto para a manutenção dos padrões formalizados no sistema de qualidade, quanto para a proposição de melhorias contínuas no processo de produção.* (SCOPINHO, 2003, p. 61)

Deve-se ressaltar que o processo de reestruturação produtiva no setor sucroalcooleiro foi amparado pelo Estado brasileiro por intermédio de subsídios e de créditos oferecidos aos usineiros, os quais tiveram suas dívidas reescaloadas. É importante mencionar que fora das empresas, a reestruturação sucroalcooleira evidencia-se no movimento de fechamento de unidades produtivas, reconcentração de capitais e diversificação dos investimentos. Já no interior das frentes e ambientes de trabalho, ela se expressa na modernização tecno-organizacional com a intensificação do uso da informática, da automação industrial e da mecanização agrícola, na flexibilização da produção agrícola e industrial, na terceirização de determinadas atividades e fases do ciclo produtivo, no rigor do controle de qualidade e no redirecionamento das políticas de recursos humanos.

Assentada basicamente na introdução de inovações na base técnica, desde então, a reestruturação tem buscado tornar os empresários cada vez mais aptos para enfrentar as novas regras de produção e de circulação impostas, principalmente pelo mercado internacional, as quais estão centradas no incremento da produtividade, na melhoria da qualidade dos produtos e na redução dos custos de produção<sup>7</sup>.

Pensando em atender as exigências atuais de produtividade e qualidade impostas pelo mercado, as empresas redefinem as suas estratégias administrativas, isto é, investem seus esforços em duas direções na gestão dos recursos humanos: de um lado, racionalizam o uso de recursos introduzindo modificações nos processos de trabalho, valendo-se, principalmente, de inovações tecnológicas poupadoras de força de trabalho – a mecanização das atividades agrícolas e automatização do controle dos processos em geral -; de outro lado, procuram formar um contingente de trabalhadores fixos, disciplinados, tecnicamente qualificados e, sobretudo, “envolvidos” com a produção sucroalcooleira. Tal envolvimento é condição fundamental para garantir a continuidade do processo de racionalização através do uso de tecnologia poupadora de

---

<sup>7</sup> Neste ponto em específico estabeleço uma comparação com uma das passagens de Marx contida em *O Capital* (1983 [1867]). De acordo com o autor, “...como a produção em larga escala se desenvolveu na forma capitalista, assim a fúria pelo lucro, por uma lado, e a concorrência, por outro, que obriga a uma produção das mercadorias o mais barato possível, fazem com que essa economia no emprego do capital constante apareça como peculiar ao modo de produção capitalista e, portanto, como função do capitalista.” (MARX, 1983 [1867], p. 67).

força de trabalho e deve ocorrer no sentido de integrar e direcionar os diferentes esforços para atingir as metas de produtividade e qualidade.

De acordo com Rosemeire Aparecida Scopinho (2003), a gestão da força de trabalho diretamente contratada é feita por intermédio de uma política a qual procura veicular os valores e normas necessários à expansão sucroalcooleira: a integração agricultura-indústria e a cooperação ou “espírito de equipe”. Tal política tem como um dos objetivos principais a eliminação dos conflitos e entraves ao bom desenvolvimento da produção. Ainda para a pesquisadora,

*“A implantação dos PQTs<sup>8</sup> já é realidade em muitas empresas sucroalcooleiras no estado de São Paulo, especialmente na macrorregião de Ribeirão Preto. Em algumas delas, o processo encontra-se em estágio mais avançado, contando com estrutura e funcionamento formalizado; em outras, ainda é apenas um pequeno movimento gerencial de conscientização para a mudança. Mas é importante salientar que são visíveis os esforços que têm sido feitos para abandonar técnicas de administração e gestão do trabalho consideradas ultrapassadas.”*  
(SCOPINHO, 2003, p. 62)

Ao tratar da gestão pela qualidade, Scopinho (2003), destaca que a mesma se constitui num sistema gerencial desenvolvido na segunda metade do século XX, no momento em que o avanço do capitalismo, a abertura de fronteiras econômicas e o acirramento da competição enfatizaram a qualidade dos produtos e dos serviços como um diferenciador das empresas no mercado. Assim, a busca de produtividade com qualidade vem sendo incessantemente perseguida pelas empresas e tem modificado, continuamente, os seus modos de organização e de funcionamento, bem como o perfil dos trabalhadores.

De acordo com o ideário empresarial sobre o assunto, o tão conhecido binômio qualidade-produtividade é a base da competitividade e o imperativo categórico de sobrevivência das empresas capitalistas em tempos de abertura de mercado. Se, por um lado, a idéia de qualidade sugere um funcionamento empresarial com maior produtividade e menor custo, por outro lado, ela está associada à idéia de melhoria da totalidade do processo organizacional, principalmente do trabalho humano, e não apenas do produto. Sem dúvidas, é a qualidade do produto, mas, sobretudo, é a qualidade do processo produtivo.

Em síntese, pode-se dizer que a qualidade deve ser entendida tanto do ponto de vista da introdução de novas técnicas e procedimentos de produção, quanto do ponto de vista dos valores,

---

<sup>8</sup> PQTs é a sigla utilizada por Scopinho (2003) para designar os Programas de Qualidade Total.

das normas que regem as relações entre os homens no processo produtivo. Neste sentido, é importante lembrar que a gestão pela qualidade é um sistema gerencial introduzido para a obtenção de mudanças nas relações de trabalho.

Ainda para Scopinho (2003), produzir em grande quantidade, melhorando continuamente a qualidade dos produtos e/ou serviços, é possível somente quando há uma integração e homogeneização dos objetivos organizacionais. De acordo com esta perspectiva, a qualidade é algo móvel e em constante mutação, uma espécie de valor a ser perseguido. O objetivo é a melhoria contínua, e não somente atingir níveis aceitáveis e estáveis de qualidade, fato que requer dedicação e comprometimento de toda a organização. Neste sentido, todas as áreas da empresa devem ser envolvidas e aperfeiçoadas continuamente com vistas à consecução de seus objetivos.

*“...o princípio básico dos PQTs é a cooperação. O treinamento e o desenvolvimento continuados dos membros da organização são as ferramentas essenciais para motivar a mudança de comportamento no sentido de obter a cooperação. Ele visa a situar o trabalhador diante dos objetivos da empresa e desenvolver o ‘espírito de cooperação e parceria’. Deste modo, os maiores investimentos na qualificação da força de trabalho têm sido feitos com a implantação dos PQTs, com vistas a transformar o ‘operário’ em ‘colaborador’, no desenvolvimento da ‘missão’ empresarial de produzir em quantidade, com qualidade e baixo custo. Esse colaborador deve ser dotado de um perfil flexível, que se adapta facilmente às mudanças que ocorrem no perfil dos consumidores e no mercado.” (SCOPINHO, 2003, p. 67-68)*

Ao dar continuidade a seu raciocínio, Scopinho (2003) cita Lucília R. de S. Machado (1994), que defende a idéia de que os métodos de gerenciamento que buscam a qualidade total significam formas mais eficazes de controle dos gerentes sobre a organização. Neste sentido, eles procuram envolver todas as áreas da organização, requerendo a confiabilidade e a agilidade dos fluxos de comunicação das informações. Representam ainda, um fortalecimento dos mecanismos de integração organizacional, já que procuram padronizar procedimentos e condutas. Ainda para Machado (1994), acima de tudo, tais métodos representam uma “intervenção pedagógica do capital”, a qual visa a motivação e o envolvimento de todos em um processo de mudança cultural e comportamental: a “cultura do controle”.

Pensando em entender melhor a reestruturação produtiva pela qual passou a agroindústria canavieira brasileira, é importante situar a mesma no interior do processo mais geral de reestruturação produtiva, o qual atingiu amplamente o mundo do trabalho no final do século XX. Para tanto, utilizarei algumas das reflexões do pesquisador Ricardo Antunes. Em seu livro *Os*

*sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (1999), o autor defende a idéia de que a partir da década de 1970 o capitalismo passou a dar indícios de um quadro crítico, o qual culminou na crise do modelo fordista<sup>9</sup> de produção. Como resposta a tal crise, deu-se início a um processo de reorganização do capital, ao qual se seguiu um processo intenso de reestruturação da produção e do trabalho, tudo isso acarretando sérias conseqüências para o mundo do trabalho e para a classe trabalhadora. Nesse período, irromperam-se inúmeras transformações no processo produtivo por intermédio da constituição de formas de acumulação flexível, de novas formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico e dos modelos alternativos ao Taylorismo/Fordismo, dentre os quais se destaca o Toyotismo (modelo japonês).

Neste sentido, o padrão de acumulação flexível articula um conjunto de elementos de continuidade e de descontinuidade que acabam por conformar algo relativamente diferente do padrão Taylorista/Fordista de acumulação. Tal padrão de acumulação flexível se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, e faz uso de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, dos “times de trabalho”, além de requerer, ao menos no plano do discurso, o “envolvimento participativo” de todos os trabalhadores, participação esta que Antunes (1999) caracteriza como manipuladora.

Dando continuidade a sua análise, Antunes (1999) afirma que no Toyotismo os operários passam a ser polivalentes e multifuncionais, e não mais especializados como antes. Ao longo desse processo, ficou claro que os trabalhadores podem se tornar multifuncionais, já que podem realizar simultaneamente inúmeras e diferentes operações. Além disso, os mesmos são agora parte integrante de uma equipe, e conseguem vislumbrar algum sentido para o trabalho que realizam, isso porque o Toyotismo consegue eliminar, ao menos na aparência, o trabalho repetitivo, ultra-simplificado, desmotivante e embrutecedor, tão característico da era do

---

<sup>9</sup> Não cabe aos propósitos do presente trabalho uma recapitulação densa do que ficou conhecido como Fordismo, entretanto, é preciso que se faça algumas breves considerações acerca do mesmo. Vale mencionar que ao longo de quase todo século XX, o padrão de acumulação em vigor ancorava-se no binômio Taylorismo/Fordismo – expressão dominante do sistema produtivo e de seu respectivo processo de trabalho – o qual baseava-se na produção em massa de mercadorias estruturada a partir de uma produção mais homogeneizada e verticalizada. Tal padrão produtivo tinha como base o trabalho em série, fragmentado, parcelar e a decomposição de tarefas, tendo por um dos objetivos a redução do tempo de produção aliado ao aumento e a intensificação do ritmo de trabalho. A realização do trabalho ficava ao cargo dos “operários-massa”, indivíduos predominantemente desqualificados, cujas ações operatórias eram reduzidas a um conjunto repetitivo de atividades sem sentido. Concentrados no espaço produtivo e destituídos de qualquer participação na organização do processo de trabalho, os trabalhadores tinham homogeneizadas suas condições de existência e reduzidas sua autonomia individual. É importante ressaltar ainda, que a era do Taylorismo/Fordismo também era marcada por uma rígida separação entre aqueles que elaboram (gerência científica) e aqueles que executam o trabalho (operário-massa).

Taylorismo/Fordismo. É importante ressaltar que no Fordismo o capital acabava restringindo ao máximo e não levando em consideração a dimensão intelectual e cognitiva do trabalho operário, a qual era transferida para as esferas da gerência científica.

Foi na era do Toyotismo também, que aqueles que detinham os meios de produção perceberam que os trabalhadores não podiam ser reduzidos apenas à força bruta e muscular, uma vez que se mostravam como indivíduos dotados de inteligência e iniciativa organizacional, sendo plenamente capazes de controlar o funcionamento das empresas. Com isso em mente, os empresários perceberam que poderiam aumentar enormemente seus ganhos e lucros explorando a imaginação, o intelecto, os conhecimentos práticos e os dotes organizativos de seus trabalhadores, enfim, explorando o *savoir-faire* dos mesmos. Essa atitude está na contramão da praticada anteriormente, a qual limitava-se a explorar a força de trabalho muscular dos operários, os quais ficavam confinados no espaço produtivo<sup>10</sup>.

Além disso, outras características do Toyotismo são a transformação dos sistemas administrativos das empresas, a introdução da tecnologia eletrônica, o surgimento de novas formas de organização do processo de trabalho, novas formas de exploração e de dominação do trabalho e novos modos de mobilização, envolvimento e de integração da força de trabalho nas empresas. Um exemplo emblemático disso são os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) que surgiram no interior das empresas e que consistem em grupos de trabalhadores que são instigados a discutir e analisar seu trabalho e desempenho, tendo por objetivo a melhoria da produtividade da empresa. Não é preciso de muito esforço para perceber que esses CCQs - a despeito de passarem a impressão para os trabalhadores de que suas opiniões são o que realmente interessam

---

<sup>10</sup> Neste ponto específico é possível se fazer um paralelo com as reflexões de Gramsci presentes em seu texto *Americanismo e fordismo*. Ao analisar o fordismo o autor afirma que “*Todavia, ele é feito e não se aniquila espiritualmente o homem. Quando o processo de adaptação ocorre, se verifica na realidade que o cérebro do operário, em vez de se mumificar, alcança um estado de completa liberdade. Foi mecanizado completamente só o gesto físico; a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos com ritmo intenso, se aninhou nos feixes de músculos e nervos, o que deixou o cérebro livre e solto para outras ocupações. Como se caminha sem que seja preciso refletir sobre todos os movimentos necessários (...) assim ocorreu e continuará a ocorrer na indústria para os gestos fundamentais do ofício. Caminha-se automaticamente e ao mesmo tempo se pensa no que quiser. Os industriais americanos compreenderam muito bem essa dialética inserida nos novos métodos industriais. Entenderam que gorila amestrado é apenas uma expressão, que o operário permanece infelizmente homem e que ele, durante o trabalho, pensa bastante, ou pelo menos tem muito mais possibilidades de pensar (...) E não só pensa, mas o fato de não ter satisfação imediata no trabalho e a compreensão de que querem reduzi-lo a um gorila amestrado podem levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas. Que uma tal preocupação existia nos industriais é evidente se levarmos em conta uma série de cuidados e iniciativas educativas que são reveladas nos livros de Ford...*”. (GRAMSCI, 2008, p.77-78).

à empresa – são na verdade um instrumento essencial para o capital apropriar-se do *savoir-faire* intelectual e cognitivo do trabalho.

Ainda que formulada em outro contexto e momento histórico, a passagem de Karl Marx (1983 [1867]), serve bem para explicitar o que foi dito acima acerca do conhecimento que os trabalhadores têm do seu processo de trabalho e das atividades que o compõem. De acordo com o autor,

*“Mas, por fim, só a experiência do trabalhador combinado descobre e mostra onde e como economizar, como efetivar de modo mais simples as descobertas já feitas, quais obstáculos que precisam ser superados na efetivação da teoria – sua aplicação no processo de produção – etc.” (MARX, 1983 [1867], p. 80).*

Nesse sentido, um novo e total envolvimento dos trabalhadores com o trabalho e com a produção é exigido agora. Além dos CCQs, os trabalhadores passam a ser instigados a trabalhar em equipe, cooperando com os demais companheiros, nos moldes da solidariedade existente entre os integrantes de um “time”. A empresa passa a ser a família dos trabalhadores, os quais são levados a “vestir a camisa” da mesma e a pensar vinte e quatro horas por dia no seu trabalho. Se assim não o fizerem, ou seja, se os trabalhadores não demonstrarem aptidões como desejo, vontade e disposição para o trabalho, serão facilmente substituídos por outros que venham a demonstrar esse perfil. É importante ressaltar ainda, que atualmente de empregados, funcionários ou operários, os trabalhadores passam a serem tratados como “colaboradores”, nomenclatura que faz com que os mesmos se sintam mais valorizados do que antes. Nas palavras de Antunes (1999)

*“...a nova fase do capital, da qual o toyotismo é a melhor expressão, retransfere o *savoir faire* para o trabalho (...) procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária. Os trabalhos em equipe, os círculos de controle, as sugestões oriundas do chão de fábrica, são recolhidos e apropriados pelo capital nessa fase de reestruturação produtiva. Suas idéias são absorvidas pelas empresas, após uma análise e comprovação de sua exequibilidade e vantagem (lucrativa) para o capital.”(ANTUNES, 1999, p. 131)*

É importante frisar que nessa nova fase, a necessidade que os trabalhadores têm de pensar, agir e sugerir tem sempre que levar em consideração os objetivos e metas da empresa para qual trabalham, os quais muitas vezes estão escondidos sob o disfarce da necessidade de atender as demandas dos consumidores. Aquilo que é melhor para a empresa passa a ser o que é melhor para seus trabalhadores, que interiorizam o discurso e o ideário da mesma. A subjetividade dos

trabalhadores é, portanto, incitada para o envolvimento com o projeto da empresa e com o seu conseqüente processo de criação de valores. Nesse sentido, ainda de acordo com Antunes (1999), as personificações do trabalho devem converter-se em personificações do capital, isto é, os sujeitos do trabalho passam a trabalhar com o intuito de gerar valor e valorizar o capital.

Além de tudo isso, nesse novo contexto, no interior das empresas a aparência do despotismo e a coerção são bem mais velados, menos aparentes, o que pode vir a resultar numa menor resistência por parte dos trabalhadores, que não se sentem mais tão coagidos e controlados como antes. Tanto a elaboração como a execução das atividades passa a ser realizada pelas mesmas pessoas, e os trabalhadores passam não só a elaborar e executar, como também a controlar a qualidade da produção.

Ao retomarmos a problemática do processo de reestruturação produtiva pelo qual passou a agroindústria canaveira brasileira nas últimas duas décadas do século XX, é importante destacar que durante este período as usinas e seu corpo gerencial também perceberam que era essencial possuir trabalhadores que além de serem altamente produtivos, fossem disciplinados, centrados no trabalho, e que fizessem dos objetivos da empresa os seus objetivos. Para tanto, era necessário que os representantes do setor sucroalcooleiro também se valessem de algumas estratégias (estratégias essas já amplamente difundidas no meio urbano e industrial) para buscar o envolvimento de seus trabalhadores rurais tendo como objetivo central o aumento da produtividade dos mesmos. Além deste objetivo, tais estratégias visam também a acumulação crescente de capital e o reconhecimento da legitimidade do comando e do controle das usinas sobre a produção.

Sendo um dos objetivos da presente pesquisa a análise das diversas estratégias elaboradas e empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro, e tendo a Usina Ester como foco de investigação, busquei descobrir, dentre outros aspectos, se esta usina também fazia uso de tais estratégias, se elas se assemelhavam (ou não) àquelas empregadas por outras usinas e a forma como os trabalhadores reagiam à elas, buscando descobrir, neste ponto específico, se os mesmos percebiam tais práticas tanto como formas empregadas pela usina para os controlar e disciplinar cada vez mais, como formas que visavam seu envolvimento com o trabalho que desempenhavam e com os objetivos da empresa para qual trabalhavam.

Como já fora mencionado anteriormente, para que se possa explorar e analisar melhor essas diferentes estratégias, as mesmas serão aqui divididas em dois blocos e analisadas separadamente. Primeiramente serão analisadas as estratégias que são elaboradas e utilizadas pelas usinas como formas de controle dos cortadores de cana e seu trabalho. Num momento posterior serão analisadas aquelas estratégias que objetivam o envolvimento dos trabalhadores rurais com o trabalho que desempenham e com o ideário da empresa para qual trabalham<sup>11</sup>.

### **1) Estratégias de controle**<sup>12</sup>:

#### **a) Pagamento por produção**

Pensando em aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores, as usinas passaram a pensar em formas que os incitassem a cortar uma quantidade cada vez maior de cana, e para isso, era preciso atrelar o salário dos mesmos à quantidade de cana cortada por eles. Assim, o pagamento por produção – que já era utilizado por muitas usinas antes mesmo da década de setenta – passa a ser ainda mais difundido e amplamente utilizado pelas mesmas, as quais tomaram-no como a forma de remuneração predominante no setor sucroalcooleiro.

É importante ressaltar que o pagamento por produção constitui-se numa modalidade do *salário por peça* (já analisado por Adam Smith e Karl Marx) cuja lógica estabelece que quanto maior a quantidade de cana cortada pelo trabalhador, maior será o seu salário. Trata-se de um sistema de remuneração muito comum em outros setores da agricultura e que ao mesmo tempo incentiva a extensão e intensificação da jornada de trabalho, funcionando como um acicate ao trabalho excessivo dos cortadores e como um engenhoso método de introversão da disciplina e do

---

<sup>11</sup> É importante ressaltar que a inspiração para os termos *controle* e *envolvimento* adveio das reflexões de Gramsci (2008). Em *Americanismo e fordismo*, o autor analisou a conjugação de *coerção* e *persuasão* promovida pelo capitalismo estadunidense. De acordo com o autor, o fordismo teve a capacidade de combinar processos de trabalho taylorizados, altos salários, benefícios limitados à ‘aristocracia operária’ com a intervenção por parte dos gerentes nas vidas privadas dos trabalhadores, para criar certas práticas individuais e coletivas consistentes com a produção em série. Neste sentido, representou uma vitória obtida – por meio de uma peculiar combinação de força (a derrota do sindicalismo de ofício) e persuasão (os chamados altos salários, os benefícios sociais, a propaganda moral e a instrução) – pelo capitalismo estadunidense contra o poder dos antigos artesãos pelo controle sobre o processo de trabalho. Desta forma, o fordismo logrou criar um ‘novo tipo de trabalhador’ a partir da conjugação de *consenso* e *força*.

<sup>12</sup> Para melhor definir o que eu entendo por “estratégias de controle”, inspiro-me sobretudo, na proposição de Maria Aparecida de Moraes Silva (1999). Para a autora, executar uma tarefa, isto é, realizar o ato do trabalho, significa – no caso das relações de classe – realizar uma tarefa sem se apropriar de seu produto. Neste sentido, “*A submissão da vontade do trabalhador ao ato do trabalho faz-se por meio da submissão a regras, controle e normas produzidos no processo produtivo. Essas formas de controle definem as relações de produção como relações de produção do controle. Controle da produção, da produtividade, do trabalhador.*” (SILVA, 1999, p. 110).

autocontrole do trabalhador, fundando uma “*intensa comunidade de interesses econômicos*”<sup>13</sup> entre trabalhadores e patrões:

*“Dado o salário por peça, é naturalmente interesse pessoal do trabalhador empregar sua força de trabalho o mais intensamente possível, o que facilita ao capitalista elevar o grau normal de intensidade do trabalho. É também interesse pessoal do trabalhador prolongar a jornada de trabalho, a fim de aumentar seu salário diário ou semanal.”* (MARX, 1980 [1867], p. 640-641)

De acordo com alguns especialistas, tais como José Roberto Pereira Novaes (2007b) e Francisco Alves (2008), o pagamento por produção deve ser visto como uma das formas de controle do trabalho no corte da cana em um contexto de modernização e intensificação da produção<sup>14</sup>. Ao se conhecer as aspirações dos cortadores de cana, é bastante comum descobrirmos que muitos têm como meta o aumento da quantidade de cana cortada por dia<sup>15</sup>, meta essa que na realidade é a mesma da usina e dos representantes desse setor, os quais, por intermédio de algumas estratégias tentam inculcar seus objetivos nos trabalhadores.

*“O trabalho de dominação é tanto mais eficaz quando consegue que o dominado conceba seus próprios interesses como idênticos aos do dominante.”* (GARCIA Jr.,1989, p.42)

O pagamento por produção é um tema de enorme importância e complexidade, e, justamente por isto, será focado como a temática principal do terceiro e último capítulo. Portanto a análise desta forma específica de remuneração, suas implicações e a opinião sobre a mesma não serão exploradas nos limites do presente capítulo.

---

<sup>13</sup> WEBER, Max. A situação dos trabalhadores rurais da Alemanha nas províncias do Além-Elba – 1892. In: José Graziano da Silva e Verena Stolck (org.). *A questão agrária*. São Paulo : Brasiliense, 1981, p. 31-32.

<sup>14</sup> Márcia Azanha F. D. de Moraes (2007), afirma que a remuneração por produção tem ampla base legal, sendo prevista no artigo 457, §1º da CLT, bem como incontroversa aceitação doutrinária e jurisprudencial. Da mesma forma é prevista em normas coletivas de trabalho para diferentes culturas. Contudo, apesar de ser prevista em legislação aplicável, diversos pesquisadores têm questionado o salário por produção dos empregados da lavoura canavieira. Esse é o caso do professor e pesquisador Francisco Alves (2006 e 2008), que associa esta forma de pagamento com as recentes mortes dos trabalhadores nos canaviais.

<sup>15</sup> Isso pôde ser percebido ao longo das entrevistas que realizei com os cortadores de cana da Usina Ester entre os anos de 2008/2010.

## **b) Média**

Outra importante estratégia utilizada pelas usinas diz respeito à imposição de uma média<sup>16</sup>, isso é, de uma produtividade diária mínima a ser atingida por todos os cortadores de cana. Esses são obrigados a atingir esta média – que atualmente é de dez toneladas/dia de cana por trabalhador – para não serem demitidos a qualquer momento. É importante perceber ainda que esta imposição está intimamente vinculada ao sistema de pagamento por produção e pode ser vista tanto como uma violência dirigida contra os canavieiros quanto como uma forma de domínio e de controle do trabalho dos cortadores de cana. Além disso, faz-se necessário lembrar que esta imposição da média diária de produção é extremamente importante e interessante para as usinas, que a utilizam como uma forma de selecionar os melhores e mais produtivos cortadores de cana, ou seja, aqueles que realmente as interessam.

É importante ressaltar ainda, que a média também acaba servindo bem aos propósitos do setor sucroalcooleiro pois possibilita, simultaneamente, aumentar o grau de intensificação do trabalho e rebaixar o preço da força de trabalho. De acordo com Silva (1999),

*“A média estipulada produz, portanto, estes dois efeitos simultâneos. O elemento básico dessa dupla exploração é a força do trabalhador. Torna-se evidente que o fazendeiro procura dissimular por intermédio da média as diferenças individuais na medida em que as produtividades menores se compensariam em virtude das maiores. Forma-se, assim, uma força social, de trabalho, uma força média reduzida a tempo de trabalho, a trabalho abstrato, sustentado por um rebaixamento geral, logo, social, do preço da força de trabalho. Esse rebaixamento social do preço da força de trabalho alia-se à outras formas de exploração...”*  
(SILVA, 1999, p. 96-97).

Em seu artigo *A morte ronda os canaviais paulistas* (2006b), a pesquisadora Maria Aparecida de Moraes Silva destaca que com o passar do tempo aumentou significativamente a média diária a ser atingida pelos cortadores de cana. De acordo com ela, na década de 1980, a média exigida era de cinco a oito toneladas de cana cortada por dia; em 1990 passa para nove toneladas; em 2000 passa para dez, e em 2004 para 12 toneladas por dia.

Ainda de acordo com Silva (2005), além das condições insuficientes causadas pelos baixos salários, calor excessivo, e pelo elevado consumo de energias, a imposição de uma média diária cada vez mais crescente tem sido o definidor do aumento da produtividade do trabalho,

---

<sup>16</sup> Maria Aparecida de Moraes Silva (1999, 2006b), José Roberto Pereira Novaes (2007a) e Francisco José da Costa Alves (2006), são alguns dos pesquisadores que analisaram a imposição da média pelas usinas em geral.

principalmente a partir da década de 1990, quando as máquinas colhedoras de cana passaram a ser empregadas em números crescentes nos canaviais. É por esta razão que estes capitais necessitam de uma força de trabalho jovem e dotada de energia para o desempenho desta atividade. Devido a isto, na opinião da autora, a rotatividade dos trabalhadores torna-se muito alta em virtude da reposição constante da força de trabalho consumida ao longo do processo produtivo.

Dando prosseguimento a seu raciocínio, Silva (2005) afirma que a elevação continuada da média induz os trabalhadores ao sofrimento, a dor, a doenças e até mesmo à morte. Para a pesquisadora, a imposição de uma média e sua aceitação por parte dos trabalhadores constitui um dos elos das chamadas “correntes invisíveis” que atam os cortadores de cana às estratégias de dominação da usina, podendo ser vista também como uma espécie de coerção moral, consistindo numa das formas possíveis da atual intensificação da exploração do trabalho pelo agronegócio. Além de tudo isto, na opinião da autora, a imposição de uma média que gira em torno de dez toneladas por dia é uma forma de selecionar os cortadores de cana, já que aqueles que não atingem esta quantia são dispensados.

Consoante a esta perspectiva, está a opinião de José Roberto Pereira Novaes (2007a). De acordo com o autor, com a introdução de novos arranjos produtivos as usinas de açúcar e álcool passam a exigir maior produtividade e mais disciplina no trabalho. Ao mesmo tempo, provocam uma segmentação maior da força de trabalho, intensificam a precarização e imprimem uma nova dinâmica na seleção de seus trabalhadores. Assim, as usinas passam a operar com critérios diferenciados para selecionar seus funcionários, elaborando perfis adequados para funções e tempos determinados.

Para Novaes (2007a), tanto a implantação de novas unidades de produção como a modernização das usinas em operação provocam mudanças na dinâmica do mercado de trabalho na cana. Um dos efeitos resultantes disto é a contratação de uma força de trabalho qualificada para trabalhar nas áreas gerenciais e estratégicas das usinas, composta por agrônomos, engenheiros de produção, psicólogos, dentre outros. Contudo, no que diz respeito ao trabalho no eito da cana, é preciso destacar que este processo impulsiona a constituição de dois universos muito distintos, os quais correspondem ao sistema de corte mecanizado e o manual.

Para o corte mecanizado, os principais critérios de seleção dos trabalhadores relacionam-se à especialização e ao grau de escolaridade. O funcionamento operacional deste sistema acaba

por implicar na integração de diferentes especializações: motoristas, tratoristas, operadores de máquinas, etc. Já no sistema de corte manual as exigências são outras, totalmente distintas, ou seja, para a seleção dos trabalhadores manuais são priorizados critérios de habilidade, destreza, força e resistência física. De acordo com o autor, estes três últimos critérios são imprescindíveis para assegurar o aumento de produtividade neste sistema de corte o qual supõe a intensificação crescente do ritmo de trabalho a despeito da manutenção do mesmo instrumento de trabalho – o podão – que continua o mesmo.

Ainda para Novaes (2007b), esse aumento da produtividade ocorreu por intermédio de programas de treinamento implantados nas usinas os quais visavam, dentre outros aspectos, a melhoria do corte manual e, por consequência, do rendimento industrial da matéria-prima. Nas palavras do autor

*“As usinas têm interesse em garantir a alta produtividade. Para tanto, é preciso usar expedientes para eliminação dos trabalhadores de baixa produtividade, é preciso formar grupos de trabalhadores seletos. Para entrar nesse grupo seletos, é preciso cortar, no mínimo, dez toneladas de cana/dia e ser disciplinado, cumpridor de ordens. Esses trabalhadores são muito valorizados pelas usinas e pelos empreiteiros.”* (NOVAES, 2007b, p.62)

Sendo um dos objetivos da presente pesquisa a análise das diversas estratégias elaboradas e empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro, e tendo a Usina Ester como foco de investigação, busquei descobrir, dentre outros aspectos, se a referida usina fazia uso de tal estratégia, se ela se assemelhava (ou não) àquela empregada por outras usinas e a forma como os trabalhadores reagiam à ela, buscando descobrir, neste ponto específico, se os mesmos percebiam tal prática como uma forma empregada pela usina para os controlar e disciplinar cada vez mais.

Como mencionado anteriormente, realizei entrevistas com alguns cortadores de cana, fiscais de turma, e com funcionários do corpo gerencial da usina<sup>17</sup>. Por intermédio das mesmas, intentou-se descobrir, dentre outras coisas, se a Usina Ester também impunha uma média mínima

---

<sup>17</sup> Vale dizer que os funcionários do corpo gerencial da usina trabalham no escritório da mesma, um espaço singular e que fomenta várias reflexões. O escritório é o lugar em que os trabalhadores são fichados, e o local para onde são enviadas as planilhas nas quais constam as produções diárias de cada um deles. Também é o lugar do Departamento de Recursos Humanos da usina. *“É o gargalo por meio do qual os trabalhadores entram e saem da empresa. Constitui-se um elo fundamental do controle produzido pela administração da empresa: controle da produção, da conduta (moral e política), da história de cada trabalhador, portanto, de seu passado e de seu futuro. Elemento fundamental, organizado para talhar corpos e almas, para socializar...”* (SILVA, 1999, p. 135).

diária de toneladas a serem cortadas, obrigando seus cortadores de cana a atingir a quantia previamente estipulada para não perderem seu emprego.

No período anterior à realização das entrevistas – momento dedicado à observação e conversas iniciais com alguns trabalhadores e seus fiscais – tive a oportunidade de falar com alguns cortadores de cana, os quais afirmaram que não tinham uma produtividade diária alta (os mesmo cortavam algo em torno de cinco a sete toneladas de cana por dia), mas que não eram cobrados pelos fiscais por isso. Numa primeira associação lógica, relacionei o fato da baixa produtividade daqueles trabalhadores com a idade que possuíam, a qual era mais avançada<sup>18</sup>. Isto é, tendo mais idade era natural que aquelas pessoas cortassem uma quantia inferior às demais, sobretudo que as mais jovens em pleno vigor físico.

Entretanto, tal associação preliminar não me auxiliou na resolução de minha inquietação: se por um lado neste primeiro contato eu só havia conversado com cortadores de cana que não atingiam a média de dez toneladas de cana por dia, pensei que isso se dava em função da idade mais avançada daqueles trabalhadores. Mas, pelo fato da Usina Ester ter como cortadores de cana pessoas com idade mais avançada do que o normal para este tipo de trabalho, isto também se constituía num indício de que esta usina aceita trabalhadores que possam vir a não desempenhar as melhores metas de produtividade e, portanto, não atingir a média tradicional.

O fato da referida usina não impor a seus trabalhadores uma média diária mínima me chamou atenção e me despertou desconfiança. Entretanto, tal fato foi confirmado num segundo momento da pesquisa, quando se iniciaram as entrevistas. É preciso ressaltar que a totalidade dos entrevistados – isto é, tanto trabalhadores como funcionários da usina - afirmou que de fato a Ester não obriga seus cortadores de cana a cortarem uma quantidade diária mínima, imposição esta bastante comum em outras usinas do país, como já mencionado acima.

No caso específico dos funcionários da usina entrevistados, os mesmos deixaram bem explícito que a Usina Ester diferencia-se das demais por vários aspectos, e a não imposição de média a seus trabalhadores é um de seus aspectos diferenciador. A resposta do coordenador de

---

<sup>18</sup> No caso tratava-se de trabalhadores e trabalhadoras acima de trinta e cinco anos, idade que os usineiros consideram avançada para aqueles que vão trabalhar como cortadores de cana. Em geral, atualmente as usinas têm dado preferência para a contratação de jovens pelo fato de serem indivíduos mais resistentes e dotados de maior força física. Para mais informações a este respeito ver Novaes (2007b).

mão-de-obra<sup>19</sup> é bastante elucidativa a este respeito. Quando perguntado se os cortadores de cana tinham uma quantidade mínima de cana a ser cortada por dia, o funcionário respondeu:

*“Não, na empresa a gente tem funcionários de várias médias, temos funcionários de quatro toneladas, temos de cinco, temos de oito, de dez toneladas, temos de várias médias, e até hoje nós temos funcionários de média até mais baixa que está até hoje na empresa. Temos funcionários aposentados que trabalham para a gente, mulheres, e mulheres aposentadas também...Temos funcionários aí que se a empresa fosse ruim ele não estaria aí...tem funcionário que está com quarenta e cinco anos e está cortando cana na usina...já tá aposentando e ainda está trabalhando. Não há imposição de uma média diária, não tem isso aí aqui na empresa. Isso é bem normal em outras usinas...tem empresa que tem uma meta e que se o trabalhador não atingir aquela meta ele tá fora. Mas a gente não tem...se você for pegar nosso histórico de produção, você vai ver que temos funcionários de três toneladas.”*(João<sup>20</sup>) [grifos meus]

Em sua entrevista, a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos da Usina Ester também afirmou que a imposição aos trabalhadores de uma média diária mínima não faz parte da política da empresa. Na opinião dela, diferentemente do que ocorre em outras usinas, na Ester os cortadores de cana

*“...têm a liberdade para trabalharem no ritmo que bem entenderem, sem serem cobrados pelos fiscais por isso. Nossa empresa respeita o ritmo de cada um deles, e fazendo isto, tem a consciência de que está no caminho certo. A ausência de mortes de cortadores de cana da Ester por excesso de trabalho é uma prova de que esta atitude resulta em bons frutos.”* (Cristina)

A resposta de um fiscal de turma também seguiu a mesma direção das anteriores. Quando entrevistado, o funcionário – responsável pelo controle e fiscalização de um grupo composto por quarenta cortadores de cana – afirmou que os trabalhadores da Usina Ester não precisam cortar uma quantidade mínima de cana por dia para não serem demitidos. Na opinião do fiscal, é importante que os cortadores de cana respeitem seu próprio ritmo, “sem se acabar no trabalho”, já que uma atitude como esta não é interessante para eles próprios nem para a usina. De acordo com o funcionário, “*Os trabalhadores têm que manter um equilíbrio de produção, porque se cortam*

---

<sup>19</sup> Coordenador de mão-de-obra foi exatamente o termo usado por João quando interrogado em sua entrevista sobre qual cargo ocupava na Usina Ester.

<sup>20</sup> Como dito anteriormente, todos os nomes referidos nas entrevistas foram alterados, não sendo os verdadeiros nomes dos participantes.

*demais num dia, eles se esfolam todos, e no dia seguinte não vão conseguir render nada...”*  
(Francisco).

No momento em que fui realizar as entrevistas com os cortadores de cana, busquei selecionar pessoas mais jovens, tentando, assim, diferenciar o perfil etário destes trabalhadores do perfil daqueles com os quais havia falado anteriormente. Em todas as entrevistas, eu perguntava aos cortadores se eles eram obrigados de alguma forma a cortar uma quantidade mínima de cana por dia e as respostas eram sempre negativas.

*“Não, aqui não tem esse negócio de média, não...eu mesmo corto pouca cana. Tem dias que eu chego a cortar até noventa metros, mas tem dias que eu corto menos, uns oitenta metros só...”* (José)

Após ter comprovado o fato da Usina Ester não ter entre suas políticas a imposição de uma média a seus trabalhadores, passei a investigar a razão disto, isto é, o por que da usina em questão não fazer uso de tal estratégia tão recorrente e utilizada por inúmeras outras usinas. Uma das hipóteses formuladas relaciona-se aos critérios de seleção privilegiados pela Ester para a escolha daqueles que serão seus cortadores de cana, o que será explicado abaixo.

Os três funcionários pertencentes ao corpo gerencial que foram entrevistados ressaltaram que não se pode negar que a Usina Ester também almeja possuir dentro de seu quadro de cortadores de cana aqueles indivíduos que têm uma alta produtividade. Entretanto, os três funcionários também afirmaram que o quesito “alta produtividade” não é o único definidor da seleção de um trabalhador rural. Assim, para a seleção de seus cortadores de cana, a Ester e seu corpo gerencial priorizam, sobretudo, o comportamento e o perfil dos trabalhadores. De acordo com os entrevistados, dá-se preferência para aqueles que possuem um “comportamento condizente com o que a empresa espera”, isto é, a Ester prefere cortadores de cana que não sejam “organizados, reivindicativos, grevistas e faltosos”. Os três depoimentos abaixo deixam bastante explícito este critério: o primeiro é o relato do coordenador da área de produções agrônomicas; o segundo é da coordenadora de Recursos Humanos, e o último é do coordenador de mão-de-obra.

*“A safra começa e todas as usinas contratam os trabalhadores disponíveis, aí só sobra no mercado aqueles que não interessam a nenhuma delas - nem à Ester - pois são aqueles trabalhadores que são marcados por serem briguentos, violentos, grevistas e organizados. Assim, a gente da Ester pensa o seguinte: não tem motivos para nós mandarmos embora nossos cortadores pouco produtivos se não temos quem contratar no lugar deles, já que **não** vamos*

contratar aqueles que a gente sabe que ‘dão trabalho’. Por isso preferimos os trabalhadores que não produzem tanto mas que não têm comportamentos e atitudes que não são aceitáveis pela empresa<sup>21</sup> (...) É claro que dentro de um quadro grande de funcionários existem alguns problemas, mas nós queremos evitar problemas...então quando surge o nome de um trabalhador que já trabalhou no passado, que já deu problema na própria usina ou em outras usinas...gente que vai lá, que gosta de manifesto, que gosta de discussão, gosta de briga...se a gente puder evitar esse tipo de contratação a gente prefere evitar.” (André) [grifos meus]

“...aqueles trabalhadores ‘malandrinhos e espertinhos’<sup>22</sup> que possuem atitudes não condizentes com o que é exigido pela empresa não são selecionados para as safras futuras.”  
(Cristina)

“O que é mais duro não é tanto o funcionário de baixa produção, o duro é o funcionário que falta, né, porque aquele que falta faz falta, né?! Por exemplo, se numa turma fica faltando dez, quinze, aí é duro, né?! Porque o custo é o mesmo para andar com a turma completa como para andar incompleta. Então é o funcionário mais faltoso, é este que faz falta. É, que nem eu falei para você...não tem assim bem um critério, um pouco também é a produção, porque tem funcionário que não falta e tem produção baixíssima...é por isso que eu falo com você que esse funcionário fica na usina mesmo tendo produção baixa porque ele não tem quase falta, né. Ele não é um dos primeiros, mas ele também não dá motivo, mesmo tendo a produção baixa ele não falta. As vezes até tem funcionários que têm a produção mais alta, né, que até dobra, mas em um mês vem vinte dias e falta dez...no fim ele acaba ficando mais caro do que aquele que tem a produção mais baixa.” (João) [grifos meus]

Tomando como base todas as entrevistas realizadas, pude concluir que a Usina Ester realmente não elenca a produtividade como o critério máximo e definidor da seleção de seus cortadores de cana. Neste sentido foi possível perceber, a partir da pesquisa, que a imposição de uma média acabaria sendo um critério que selecionaria os trabalhadores somente de acordo com a produtividade dos mesmos, o que não seria suficiente para a referida usina. Concluiu-se, assim, que uma alta produtividade acaba sendo preterida por outros critérios - tão ou mais importantes do que ela – tais como o perfil e o comportamento dos trabalhadores rurais.

---

<sup>21</sup> Neste ponto em específico, é possível se estabelecer um paralelo com as reflexões de Silva (1999). A autora também ressalta a importância da assiduidade dos trabalhadores. De acordo com ela, “Uma ‘menina’ pode não ser boa se faltar muito, se apresentar muitos atestados, enfim, se prejudicar, porém, poderá produzir mais que as outras enquanto trabalha. Ao contrário, uma outra poderá produzir menos e se apresentar mais assídua. Portanto, a gratificação será atribuída àquelas que, na avaliação dos feitores e supervisores, apresentarem uma melhor produtividade, medida em termos da produção e da assiduidade.” (SILVA, 1999, p. 89).

<sup>22</sup> No momento em que a coordenadora fez referência a trabalhadores “malandrinhos e espertinhos”, perguntei a mesma quais eram os critérios que definem um trabalhador desta forma. Para ilustrar o que ela queria dizer com aquelas adjetivações, a funcionária respondeu citando o caso de cortadores de cana que não estavam doentes (nem incapacitados para o trabalho), mas que iam constantemente ao Posto de Saúde local somente para pedir atestados para não ir trabalhar.

Neste ponto específico, é possível se estabelecer um paralelo com as reflexões de José Roberto Pereira Novaes (2007b). Para o pesquisador, os técnicos dos Departamentos de Recursos Humanos das usinas se empenham cada vez mais para definir e viabilizar a contratação de trabalhadores com perfil adequado para assegurar uma maior produtividade do trabalho no corte manual da cana. Assim, ser homem, vir de fora e ser jovem são critérios de seleção muito importantes. Para o autor

*“Não por acaso, os trabalhadores migrantes são os preferidos para esse tipo de trabalho. Entrevistados, os técnicos admitem: o controle é mais fácil, a produtividade é maior. As dificuldades de acesso à terra e a ausência de trabalho na região de origem os deixam mais vulneráveis, mais dependentes dessa oportunidade de emprego, mesmo que seja um trabalho duro. Para contratá-los, as usinas contam com diferentes formas de recrutamento, desde a contratação de empreiteiros, que formam as turmas ainda nas cidades onde moram esses trabalhadores no nordeste, até o acionamento de redes de parentesco e vizinhança onde correm as notícias das possibilidades de trabalho no corte da cana.”* (NOVAES, 2007b, p. 62)

Dando continuidade a seu raciocínio, Novaes (2007b) afirma que as usinas esperam que seus cortadores de cana sejam assíduos, já que a falta ao trabalho é inimiga da eficiência. Neste sentido, o absenteísmo deve ser combatido de forma rigorosa para que sirva de exemplo a outros trabalhadores, daí a utilização de procedimentos que vão desde a advertência verbal e a suspensão, até as demissões.

A preferência da Usina Ester por trabalhadores assíduos e disciplinados fica bem explícita no depoimento de Maria, uma cortadora de cana de vinte oito anos. Ao longo de sua entrevista a trabalhadora relatou o caso de uma cortadora de cana da Ester que trabalhou durante muitos anos para a referida usina, mas que havia sido recentemente demitida em função de um dia ter ido trabalhar embriagada. Nas palavras de Maria:

*“E a usina não pegou ela, né, porque o ano passado ela teve um problema...ela já fez várias safras mas o ano passado ela teve um problema com a usina, tomou umas porque teve algumas decepções na vida e acabou indo meio bêbada para a roça, né, faltou muito no serviço, aí esse ano a usina não pegou ela, né, aí...tipo assim, eu acho que eles têm o direito de pegar ou de não pegar quem eles quiser, né...Mas eles não levaram em conta todos os anos que a mulher tem de usina, ela já é velha de serviço, eles deviam ter pegado ela porque olha o tanto que ela já trabalhou ali...”* (Maria) [grifos meus]

Cabe também, retomarmos a afirmação feita acima por Novaes (2007b) acerca da preferência por parte das usinas de trabalhadores homens, jovens e migrantes, buscando, aqui, estabelecer uma comparação com o que ocorre na Usina Ester. A partir das observações e das entrevistas, tomei conhecimento de que a usina em questão opera com dois tipos de trabalhadores, os funcionários efetivos (registrados diretamente pela Ester, e que trabalham o ano inteiro, isto é, não são temporários<sup>23</sup>) e os funcionários temporários (os quais são migrantes, terceirizados, chegam via empreiteiros, são por eles registrados, e só vêm trabalhar na época da safra de cana)<sup>24</sup>.

Quis saber, então, quantos trabalhadores eram efetivos e quantos eram terceirizados (eventuais), e os depoimentos dos funcionários do corpo gerencial da usina foram desconstruídos. De acordo com a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos, na safra de 2009 há 214 eventuais e 515 trabalhadores efetivos. Já de acordo com o coordenador de mão-de-obra, atualmente há somente uma média de 175 funcionários terceirizados, sendo o restante, 855, os efetivos da usina. Independente do desencontro das informações, o que merece destaque é o fato da Ester operar com uma quantidade muito maior de trabalhadores efetivos do que de terceirizados. Isto indica que a usina não depende tanto daqueles cortadores de cana temporários que residem em outras regiões e que migram para Cosmópolis para trabalhar nela somente no período da safra. O fato da Usina Ester não dar preferência para esse tipo de trabalhador, configura uma situação diferente da acima descrita por Novaes (2007b), autor que afirmou que em geral as usinas dão preferência para trabalhadores homens, jovens e migrantes.

---

<sup>23</sup> Os funcionários efetivos trabalham durante o ano todo, isto é, na safra e na entressafra da cana. Caso estes trabalhadores morem em outras regiões do país - ao serem contratados como efetivos pela usina - os mesmos têm que deixar sua terra natal e mudar definitivamente para a residir em alguma das cidades próximas à Ester (Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Limeira). Isto é, como trabalham o ano inteiro, tais trabalhadores não podem mais migrar no final do ano (fim da safra) para sua região de origem, como fazem os temporários.

<sup>24</sup> Vale dizer que os trabalhadores temporários em geral são terceirizados, isto é, não são contratados diretamente pelas usinas, mas sim por terceiros, isto é, empresas ou pessoas jurídicas que fazem a intermediação da contratação entre os trabalhadores e as usinas. Além disso, os temporários são contratados por tempo determinado de serviço, não tendo, portanto, direito a receber o Seguro Desemprego no final da safra. Na opinião de Silva (1999), o contrato por safra é mais um elemento para a não-garantia da estabilidade do emprego. Desta forma, os proprietários lançam mão deste instrumento para não assumir - na entressafra - todos os trabalhadores que haviam sido contratados para a safra. É importante atentar para o fato de que tal prática acaba contribuindo para o rebaixamento do preço da força de trabalho de uma forma generalizada. No caso da Usina Ester, de acordo com informações da presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e do próprio coordenador da área de produções agrônomicas da usina, muitos cortadores de cana não estão vindo mais trabalhar para a Ester (substituindo-a por outra) pelo fato desta usina não pagar o Seguro Desemprego para os seus funcionários temporários, uma prática que têm sido utilizada por outras usinas como uma forma de atrair os trabalhadores rurais migrantes.

O fato da Ester possuir mais trabalhadores efetivos do que migrantes, me chamou a atenção, e tentei elaborar uma hipótese para este fato. A meu ver, isto pode se dar em função da já mencionada preferência que a Usina Ester e seu corpo gerencial dão para aqueles trabalhadores que possuem um “comportamento condizente com o que a empresa espera”, isto é, para a seleção de seus cortadores de cana, a Ester prioriza, sobretudo, o comportamento e o perfil dos trabalhadores.

Com a migração temporária, há uma grande circulação dos cortadores de cana entre as várias usinas do país, os quais dificilmente trabalham mais de duas safras consecutivas para a mesma usina. Possuindo uma quantidade muito maior de cortadores de cana fixos, efetivos, e que não sejam migrantes temporários, fica mais fácil para a usina em questão investir ao longo do ano inteiro no treinamento destes e na transmissão dos valores, normas, enfim, daquilo que é esperado pela empresa. Desta forma, a Ester acaba formando uma espécie de “grupo seleta” de funcionários efetivos, os quais trabalham para ela há muitos anos, e que por isto já têm mais conhecimento sobre o tipo de comportamento e as normas exigidas pela usina. Assim, espera-se que este tipo de funcionário tenha mais facilmente um “comportamento condizente com o que a empresa espera”. Neste sentido, os migrantes (safristas) acabam sendo preteridos pelo fato de serem sazonais, sendo menos vantajoso para a Ester investir da formação deste tipo de trabalhador já que o mesmo dificilmente trabalhará para ela nos próximos anos.

Esta hipótese pode ser reforçada pela argumentação de Maria Aparecida de Moraes Silva (1999), autora que também analisou o interesse por parte das usinas na formação deste “grupo seleta” de cortadores de cana. Ao tratar do papel e da função que possuem os escritórios das usinas, a autora defende a idéia de que os mesmos devem ser vistos como um elemento fundamental organizado para “talhar corpos e almas”, para socializar, retirar vícios, corrigir o comportamento, reprimir a vadiagem, as faltas e a alta rotatividade dos trabalhadores, ou seja, os escritórios são o elemento necessário e imprescindível para a socialização dos cortadores de cana. Nas palavras da autora,

“Socialização que significa transformar o ‘volante’, o andarilho, o que voa de um lugar a outro, em fixo, em trabalhador, que passa a se interessar pela empresa, que passa a ter amor ao trabalho. Socialização para a consecução do perfil de trabalhador bom, honesto, cumpridor de deveres dentro dos direitos, portanto, legitimado e legalizado. O sucesso da empresa (usina, indústria ou fazenda) deveu-se, primordialmente, como foi mencionado, às práticas de controle

*impostas, e isso só se fez com base na gestão de um processo de desestruturação cultural e social dos trabalhadores proletarizados.” (SILVA, 1999, p. 136) [grifos meus]*

É importante perceber ainda, que a modelagem dos corpos dos trabalhadores não visa somente à produtividade e à produção. Na verdade as usinas buscam também criar instrumentos que possam controlar física, orgânica e moralmente os cortadores de cana. Neste sentido, apelam para a difusão de valores ideológicos (burgueses e individualistas) tais como: crença na justiça, tendência ao “bom mocismo”, crença na interferência no próprio destino, honestidade, etc. Desta forma, objetiva-se o aprimoramento, o perfil de um trabalhador exemplar, ideal, fragmentado para tarefas fragmentadas, obediente, dócil, heterônimo. “*Buscam-se, no interior de cada segmentação, a conformidade, a aceitação das regras.*” (SILVA, 1999, p. 205).

### **c) As “listas negras” e os “ganchos”**

De início vale mencionar que tais estratégias são bastante antigas e amplamente utilizadas pelas usinas em geral como formas de sujeição e controle social dos cortadores de cana.

Normalmente, cada usina elabora uma lista na qual consta o nome daqueles trabalhadores que trabalharam (ou que ainda trabalham) para ela, mas que estão “marcados” por terem desobedecido às normas impostas ou por qualquer outro motivo que sirva como critério para “marcar” os mesmos. A organização ou envolvimento dos cortadores de cana em greves e a participação ativa em um sindicato são critérios que muitas vezes já são suficientes para incluir os nomes dos envolvidos numa lista negra. Tais listas circulam entre as várias usinas do país, o que abre a possibilidade das últimas tomarem conhecimento de todos os trabalhadores que estão citados nestas listas, podendo, portanto, não vir a contratá-los. Desta forma, um cortador de cana que tenha sido demitido de uma usina de Pernambuco, por exemplo, pode não ser contratado para trabalhar em uma usina do estado de São Paulo já que seu nome constava na lista negra da usina pernambucana.

Em *Errantes do fim do século* (1999), Maria Aparecida de Moraes Silva também analisa as listas negras, definindo-as como o antídoto mais eficaz na correção de condutas e dos comportamentos dos trabalhadores. De acordo com a autora, primeiramente tais listas são produzidas nos escritórios das usinas mediante a centralização do controle. Após a elaboração das mesmas, estas são distribuídas aos empreiteiros para que eles não venham a contratar aqueles

trabalhadores que constam nas listas. Desta forma, pelo controle do registro, aqueles “marcados” são impedidos de trabalhar por um tempo determinado, o qual pode variar, chegando até a três anos. Para Silva (1999), a lista negra

*“...é feita não porque a força de trabalho seja abundante. É o resultado da submissão, da negação imposta aos trabalhadores. Representa a cristalização da negação do ser do trabalhador. Nega-o, retira-lhe sua essência, enquanto possuidor da única mercadoria que lhe restou: sua própria força de trabalho. Atinge-o em suas condições subjetivas. Lança-o por três anos, e pode fazê-lo por mais tempo na ‘cloaca’, no ‘útero’ do seu não-ser.”* (SILVA, 1999, p. 145-146).

Já os “ganchos” são os mecanismos criados e utilizados no dia-a-dia do trabalho para suspender por um tempo aquele cortador de cana que não tenha executado bem sua tarefa ou que tenha desobedecido ao fiscal. Tal suspensão é aplicada pelo fiscal de turma responsável por aquele trabalhador, ficando a critério do primeiro decidir qual a duração da punição. Deve-se mencionar que como os cortadores de cana recebem por produção, o gancho representa uma redução no salário dos mesmos, já que, ao serem suspensos, eles são obrigados a parar de trabalhar, e, conseqüentemente, de cortar cana<sup>25</sup>.

Ao longo das entrevistas realizadas, busquei descobrir também se tais práticas eram utilizadas pela Usina Ester. De início, é preciso mencionar que não foi possível se obter informações acerca da elaboração de uma “lista negra” pela Ester. Entretanto, já no que se refere aos “ganchos”, percebeu-se, a partir dos vários relatos, que tal prática é recorrentemente utilizada pelos fiscais de turma daquela usina para punir e suspender os trabalhadores. Ficou claro, ainda, que tais suspensões são aplicadas principalmente quando os cortadores de cana não executam seu trabalho como lhes é prescrito, isto é, pune-se aqueles que deixaram “toco alto”, que não despontaram a cana<sup>26</sup>, etc. O depoimento de um fiscal de turma é bastante elucidativo a este

---

<sup>25</sup> Para mais informações acerca das “listas negras” e dos “ganchos”, ver Silva (1993). Para a autora, “*Outras formas de violência fizeram-se sentir, como o controle e a disciplina exacerbados no processo de trabalho. A permanência de algumas denominações como eito e feitor, simbolizam, ainda, as formas de controle existentes. Os resultados disso podem ser mostrados por intermédio das listas negras (que proíbem o trabalho até três anos àqueles que desobedecem às normas) e dos ganchos (que suspendem o trabalhador por um período de tempo, caso a tarefa não seja bem executada ou haja desobediência aos feitores).*” (SILVA, 1993, p. 119).

<sup>26</sup> Vale mencionar que o corte manual da cana implica em várias e diferentes tarefas. De acordo com Francisco Alves (2008), o corte de cana não se limita apenas à atividade de retirada da cana do solo, já que o trabalho envolve um conjunto de outras atividades, quais sejam: limpeza da cana (eliminação da palha que ainda permanece), retirada da ponteira, transporte da cana cortada para a linha central do eito, e arrumação da cana depositada na terceira linha em esteira ou em montes separados um do outro por um metro de distância.

respeito. Interroguei-o com o intuito de descobrir a forma como ele agia quando os trabalhadores não “se portavam de acordo com o que lhes era exigido”, e a resposta que obtive foi:

*“ Os trabalhadores menos disciplinados são aqueles que deixam toco alto, que não limpam a cana direito, que conversam muito entre si ao longo do expediente. A situação é ainda pior quando eles estão trabalhando por diária<sup>27</sup>, já que é aí que eles aproveitam o momento para deixar o trabalho de lado e conversar. Quando isso acontece eu só fico de olho, vendo o que eles vão fazer, e muitas vezes nem assim eles param de conversar. Mas depois de eu ter observado os trabalhadores por um tempo e chamado a atenção deles várias vezes, eu sou obrigado a dar o gancho para eles...” (Antônio)*

Entretanto, cabe dizer também, que muitos cortadores de cana com os quais pude conversar, afirmaram que os fiscais de turma utilizam de maneira arbitrária o “gancho”, fazendo do mesmo um mecanismo para pressionar e ameaçar os trabalhadores.

*“...a gente não pode falar nada porque senão eles põem a gente de gancho por qualquer coisa...eles sempre têm que estar certo... Se você faltar um dia por qualquer motivo e não justificar, não levar o atestado, aí você toma gancho... Igual o namorado da minha amiga, ele levou três dias de gancho porque ele faltou um dia e aí o fiscal falou para ele que ele não entrava no ônibus, e aí ele deu três dias de gancho. Aí ele foi perguntar qual o motivo do gancho e o fiscal falou que era porque ele não tinha ido no dia, e aí ele tomou três dias de gancho e ficou em casa. Muitas vezes o fiscal dá gancho sem ter motivo nenhum.” (Joana) [grifos meus]*

Como dito acima, os “ganchos” funcionam como um mecanismo de pressão, como uma forma utilizada pelos fiscais para controlar e disciplinar ainda mais os cortadores de cana, fazendo com que os mesmos cumpram de maneira exemplar as tarefas que compõem seu trabalho. Essa necessidade de controlar e disciplinar cada vez mais os trabalhadores com vistas à se obter um lucro sempre crescente e evitar ao máximo o desperdício já foi amplamente demonstrada por Marx em várias passagens de *O Capital* (1983 [1867]). De acordo com o autor,

*“É compreensível por isso o fanatismo do capitalista em economizar meios de produção. Que nada se estrague ou seja desperdiçado, que os meios de produção somente sejam gastos do modo exigido pela própria produção, depende em parte do adestramento e da formação do trabalhador, em parte da disciplina que o capitalista exerce sobre os trabalhadores combinados e que se torna supérflua numa situação social em que os trabalhadores trabalham por sua*

---

<sup>27</sup> A diária é uma forma de remuneração diferente do pagamento por produção. Quando um trabalhador trabalha por diária, o mesmo recebe um valor fixo por dia – o qual varia de usina para usina – independente de sua produtividade.

*própria conta, assim como agora ela já se torna com salário por peça.” (MARX, 1983 [1867], p. 65)*

Para que seja possível dar prosseguimento à minha análise, é preciso se levar em conta o papel exercido por aqueles que aplicam os “ganchos”, isto é, os fiscais de turma, o que será feito abaixo.

#### **d) Fiscais de turma**

De início, é preciso deixar claro os motivos que me levaram a incluir os fiscais de turma dentro do bloco intitulado “estratégias de controle”. A partir das leituras feitas sobre o tema e do resultado das entrevistas realizadas, concluí que, pelo tipo de serviço que desempenham, os fiscais – responsáveis pela fiscalização dos cortadores de cana e de seu trabalho no interior dos canaviais – são, na verdade, uma das categorias de funcionários mais importantes para as usinas, já que é por intermédio dos mesmos que é possível se obter um controle de todos os comportamentos e atitudes dos cortadores de cana durante o tempo em que estão trabalhando.

Entretanto, antes de analisar mais profundamente a figura do fiscal de turma, é preciso mencionar que o mesmo não está sozinho em seu trabalho, já que é assessorado cotidianamente por outros funcionários, responsáveis por diferentes funções. Em geral, o grupo de empregados da usina que está presente nos canaviais junto aos cortadores de cana varia bastante de caso para caso, mas na grande maioria das vezes é composto por pelo menos três figuras básicas: fiscais, turmeiros e empreiteiros (os também conhecidos como “gatos”).

Como já fora mencionado acima, os fiscais são os responsáveis pelo acompanhamento da turma de trabalhadores quando os mesmos estão nos canaviais. De acordo com Francisco Alves (2008), os fiscais distribuem e supervisionam o trabalho da turma, verificando se os cortadores de cana estão realizando a contento as atividades prescritas; ao fazerem isso, os primeiros garantem a disciplina de todos. Há casos em que os fiscais são também os donos dos ônibus que levam os trabalhadores rurais para os canaviais. Por último, vale mencionar que os fiscais são contratados diretamente pelas usinas.

Da mesma forma que os últimos, normalmente os turmeiros também são contratados pelas usinas. Entre suas responsabilidades está a formação de uma turma de trabalhadores, a qual será indicada para a usina para contratação. Também cabe aos turmeiros providenciar a moradia para aqueles cortadores de cana que fazem parte da turma que coordena. Isto se faz necessário porque

na grande maioria dos casos os últimos são trabalhadores migrantes provenientes de outras regiões do país, precisando, portanto, possuir uma residência na cidade para qual se destinam durante o período de safra.

Já os empreiteiros é a denominação dada para os agenciadores de força de trabalho, também conhecidos como “gatos”<sup>28</sup>. Em geral os mesmos são contratados pelas usinas e são os responsáveis pela terceirização das relações de trabalho, já que são eles que contratam os cortadores de cana, servindo, assim, de intermediário entre os últimos e a usina para a qual vão trabalhar. Em geral os empreiteiros são uma “empresa”, isto é, uma pessoa jurídica que subcontrata os trabalhadores rurais. É bastante comum encontrarmos na literatura referências negativas ao “gato”, visto como uma pessoa inescrupulosa que se destina até os lugares de origem dos trabalhadores rurais com vistas a arregimentá-los para o trabalho nos canaviais. Nesse momento, não são raras as ocasiões em que os gatos fazem inúmeras promessas aos trabalhadores, promessas essas que muitas vezes não são cumpridas<sup>29</sup>.

Como dito acima, a composição de tal grupo de funcionários varia bastante de usina para usina, e devido a isto, é necessário mencionar a forma como o mesmo é organizado na Usina Ester. Quando entrevistei os funcionários do corpo gerencial desta usina, e também alguns próprios fiscais de turma, todos afirmaram que na Ester o turmeiro acabava exercendo a função de fiscal também. Isto é, em geral é a mesma pessoa a responsável tanto pela formação de uma turma de trabalhadores, quanto por sua fiscalização e controle. Em função do fato deste funcionário ter de arcar com muitas obrigações, o mesmo pode vir a contar com a ajuda de um “auxiliar de fiscal” - pessoa que o ajudará a supervisionar os cortadores de cana e que terá a tarefa de passar o compasso para medir a quantidade de cana cortada por cada trabalhador no

---

<sup>28</sup> Em *Errantes do fim do século* (1999), Maria Aparecida de Moraes Silva analisa a metamorfose do “gato” em agenciador (empreiteiro), momento em que se altera o cenário, mas se mantêm os atores, que são os mesmos, embora revestidos de outras roupagens. “No palco, apenas a mudança da roupa. Retiram-lhe a de ‘gato’ e revestem-no com a de agenciador: figura séria, responsável, seguidora da lei, contratada pela usina, fazenda, indústria e prestadora de serviços a elas (...) Figura engendrada pela usina, situada espacial e socialmente próxima dos trabalhadores. Figura insubstituível, jamais extinta, mas igualmente contraditória.” (SILVA, 1999, p. 119-120).

<sup>29</sup> Muitos trabalhadores rurais tomam conhecimento do trabalho nos canaviais a partir dos “gatos” que se deslocam até suas regiões de origem (em geral norte, nordeste, e norte de Minas Gerais) com o objetivo de trazê-los para trabalhar para as mais variadas usinas de açúcar e álcool do Brasil. Nestas ocasiões é bastante comum que os agenciadores de força de trabalho apresentem o trabalho no corte de cana como uma atividade positiva em todos os sentidos: os salários pagos são altos, os alojamentos são confortáveis, os gastos são poucos, permitindo, assim, que os cortadores de cana consigam enviar dinheiro para suas famílias e ainda fazer um pecúlio para poder adquirir bens de consumo que até então não possuíam. Muitas vezes aquilo que fora prometido aos trabalhadores não é cumprido quando os mesmos chegam a seus locais de destino, o que pode resultar em denúncias por parte deles. Para mais informações a respeito do “gato”, assistir o “teatro de mamulengo”, contido no vídeo-documentário *Migrantes*, de José Roberto Pereira Novaes (2007).

final do expediente. Entretanto, vale dizer que a figura do auxiliar de fiscal não se faz presente em todas as turmas da Usina Ester. O depoimento do coordenador de mão-de-obra deixa bem claro este acúmulo de funções que devem ser desempenhadas pelos fiscais.

*“O fiscal é o que acompanha a turma, a distribuição. Por exemplo, a gente passa o trabalho para ele e ele faz o apontamento, né, a entrada do funcionário, e acompanha o dia-a-dia do funcionário...se esse cortar uma cana ele mede, se ele trabalha por hora, se trabalha por empreita, então o fiscal vai no dia-a-dia, por exemplo, ele pega a ordem do ponto, do local que vai, e ele fiscaliza, né, faz a fiscalização, o acompanhamento do corte, a qualidade de serviço, tipo de corte de cana, toco baixo, posição de cana na leira, mede a cana... É ele que passa o compasso e que aponta o que o trabalhador fez no dia-a-dia...e no fim do expediente é ele que também dá a saída do funcionário. Ele também corrige o serviço se o funcionário não tá fazendo direito, conversa, se tem algum problema do tipo, se um funcionário precisa ir no médico ele faz a autorização para o funcionário vir no médico..” (João)*

Em geral, o funcionário que é tanto turmeiro quanto fiscal é chamado de um nome ou de outro, mas para facilitar o entendimento, optei – quando for fazer menção a este funcionário da Usina Ester – por tratá-lo somente de fiscal de turma.

A figura dos fiscais de turma é bastante antiga, e já foi muito analisada por vários pesquisadores. Verena Stolcke (1986) em seu livro *Cafeicultura: homens, mulheres e capital (1850-1980)*, examina o turmeiro, que, guardadas algumas diferenças, assemelha-se aos fiscais de turma da Usina Ester. De acordo com a pesquisadora, o turmeiro surgiu no momento do aparecimento do trabalho assalariado eventual, já que era de responsabilidade do primeiro o agenciamento da força de trabalho para as fazendas, servindo como um intermediário entre os proprietários e os trabalhadores.

Para Stolcke (1986), de início o turmeiro deveria ganhar tanto a confiança dos trabalhadores, como dos fazendeiros, e, para tanto, era preciso que o mesmo tivesse bastante experiência no trabalho agrícola. Além disso, o respeito de que desfrutava um turmeiro entre seus trabalhadores dependia, em grande medida, de sua capacidade de coordenar e de impor uma disciplina de trabalho a eles. Neste sentido, cabia também aos turmeiros a fiscalização do serviço dos trabalhadores. Vale mencionar ainda que a qualidade e o ritmo de trabalho eram estabelecidos pelo turmeiro em seu papel de fiscal. A autora ressalta também que

*“Sua posição exige dele o impossível, isto é, satisfazer as expectativas de ambos que são antagônicas. Sua capacidade de lucrar depende do trabalho que ele consegue extrair da turma, mediante uma coordenação e fiscalização eficiente do serviço (...) Mas ele também deve agir de acordo com as expectativas dos trabalhadores, no tocante à intensidade de trabalho e salário, os quais geralmente não coincidem com as exigências dos donos de fazenda. Como mediador, o turmeiro sente essa contradição intensamente (...) Conseqüentemente, a posição do turmeiro está entremeada de tensão.”* (STOLCKE, 1986, p.248)

Além de Verena Stolcke, Maria Aparecida de Moraes Silva (1999), em seu livro *Errantes do fim do século*, também analisa a figura do fiscal de turma, denominado por ela de “feitor”. A autora começa ressaltando que o sucesso de uma fábrica (no caso a usina), não se deve à sua superioridade técnica, mas ao controle exercido sobre os trabalhadores. Neste sentido, a disciplina e a fiscalização são utilizadas com vistas à diminuição de custos. Ao longo de sua pesquisa, Silva (1999) teve a oportunidade de entrevistar inúmeros trabalhadores cortadores de cana, e a partir de tais testemunhos, a pesquisadora pôde afirmar que

*“Os depoimentos revelam as funções de supervisão, de controle, de ‘fazer mexer o corpo’, de ‘fazer o serviço andar’. Ao exercê-las, os feitores vêm-se envolvidos numa rede de relações entre trabalhadores e patrões, que os levam a ser os ‘recheios de sanduíches’, aqueles pressionados tanto de um lado quanto do outro. Pode-se perceber que a situação produzida no bojo destas relações reflete a contradição social existente entre as classes (...) Tempo e disciplina no trabalho (Thompson, 1979) são dois pilares básicos, que sustentam os mecanismos de exploração. Aos seus executores cabem as tarefas de transformar estes trabalhadores em força de trabalho. Ao fazê-los, encontram a reação destes.”* (SILVA, 1999, p. 128-129)

Dando continuidade a seu raciocínio, Silva (1999) menciona a obrigação que os trabalhadores têm de estarem em contínuo movimento, não podendo ficar parados sem mexer o corpo. Neste contexto, disciplina e tempo são considerados fatores essenciais para se auferir maiores ganhos<sup>30</sup>. De acordo com a pesquisadora, é no espaço demarcado pelo talhão (ou quadra) de cana que se dá a redução do trabalhador a tempo de trabalho, a trabalho abstrato. Para isso, os mediadores da dominação exercem o olhar constante sobre os cortadores de cana, olhar esse que

---

<sup>30</sup> Neste ponto específico é interessante se estabelecer um paralelo com as reflexões de E. P. Thompson (1998). De acordo com o autor, durante todo o século XIX a propaganda do uso econômico do tempo continuou a ser fortemente dirigida aos trabalhadores, sobretudo pelos moralistas e puritanos, interessados em instituir a disciplina e o rigor nos primeiros. Por intermédio da divisão e supervisão do trabalho, das multas, dos sinos e relógios, incentivos em dinheiro, pregações, ensino e supressão das feiras e esportes, formavam-se novos hábitos de trabalho e impunha-se uma nova disciplina de tempo. Neste sentido, a não produtividade de um trabalhador era vista como condenável, ainda mais se estivesse combinada com impertinência. *“Na sociedade capitalista madura, todo o tempo deve ser consumido, negociado, utilizado, é uma ofensa que a força de trabalho meramente ‘passe o tempo’.”* (THOMPSON, 1998, p. 298).

não pode ser generalizado a ponto de se perder no horizonte do canavial. Ao contrário, é necessário um olhar minucioso e que seja capaz de controlar cada gesto, cada ritmo e cada conduta dos trabalhadores.

Ainda de acordo com Silva (1999), a interiorização da dominação sob o regime de trabalho livre, acaba por exigir do capital uma organização hierárquica do trabalho, organização essa que produza e reproduza mecanismos de disciplina. Entretanto, não se pode negar que tais mecanismos não são unilaterais, já que são produzidos no seio das contradições entre duas forças: a dos patrões e dos trabalhadores. A figura dos feitores aparece neste momento, entre fogos cruzados, como “recheio de sanduíche”. O mesmo precisa atender aos objetivos e às exigências da empresa, mas também não pode levar “a ferro e fogo” a situação dos trabalhadores. Desta forma os feitores agem para que o trabalhador possa interiorizar a dominação, buscando, ao mesmo tempo, canalizar as reações, a fim de amortecer os conflitos.

A imagem de fiscais que “quebram galhos” para os trabalhadores, que “não mandam aqueles nervozinhos para o escritório da usina” é comum de acordo com Silva (1999). Ao agirem assim, os feitores se portam como verdadeiros intermediários e mediadores. Estes elementos de proximidade, de solidariedade, ratificam o (re)conhecimento que estes agentes possuem em relação aos trabalhadores.

Depois de explicitadas as reflexões de Verena Stolcke (1986) e Maria Aparecida de Moraes Silva (1999), é importante se estabelecer um paralelo com a realidade encontrada na Usina Ester. Ao longo das minhas investigações, voltei bastante a atenção para o tipo de relacionamento estabelecido entre os fiscais de turma da referida usina e os cortadores de cana. Tanto a partir das entrevistas realizadas, como por intermédio das observações feitas, consegui coletar inúmeras informações importantes a respeito de tais funcionários, as quais serão sintetizadas abaixo.

Antes de tudo, era preciso descobrir qual era a origem dos fiscais de turma da Ester. Fiquei sabendo – por informações cedidas tanto pelos trabalhadores como pelos demais funcionários da usina – que em geral os fiscais de turma eram homens que em algum momento de sua vida já haviam trabalhado como cortadores de cana, sendo raros os casos em que isso não ocorria. O coordenador de mão-de-obra entrevistado ressaltou que muitos dos atuais fiscais da Ester haviam recentemente deixado de ser cortadores de cana para ocupar o novo cargo. Quis

saber qual era o procedimento para que isto acontecesse, e o coordenador respondeu com as seguintes palavras

*“Olha, o fiscal...esse ano mesmo a gente precisou de fiscal e nós pegamos na própria turma. Fizemos o seguinte: pegamos os funcionários, os cortadores de cana mesmo, levei uns para fazer um teste e aqueles que se destacaram a gente acabou contratando como fiscal. Tem que saber ler, escrever bem, e fazer um teste, tipo um teste psicológico, para ver se ele tem o jogo de cintura, né. E então, cortador de cana tá agora de fiscal. Aqui na usina não tem um só, tem bastante. Até os fiscais gerais também já vieram como cortadores de cana. Então o serviço que o pessoal, que os cortadores de cana estão fazendo o fiscal já fez também. Aí é até mais fácil, né... já fala a mesma língua deles, né, já tá no dia-a-dia...” (João) [grifos meus]*

A partir do depoimento acima é possível perceber a importância que tem o fato dos fiscais de turma já terem sido cortadores de cana em algum momento de sua vida. Como já mencionado anteriormente, as usinas precisam de funcionários que estejam no ambiente de trabalho dos cortadores de cana, para poder fiscalizar e acompanhar o serviço dos mesmos. Neste sentido, é necessário para as usinas que esses funcionários – no caso, os fiscais – exerçam autoridade e que sejam respeitados pelos trabalhadores. Para que isto ocorra, há duas vias, a coerção e a persuasão.

No primeiro caso os fiscais podem vir a ter sua autoridade legitimada pelos trabalhadores se a impuserem por meio de ameaças e de força – conseguindo assim, que os cortadores de cana o respeitem devido ao fato de o mesmo possuir uma posição mais elevada que eles na hierarquia da usina. No segundo caso, a situação é bem diferente, já que os fiscais podem optar por obter o respeito dos trabalhadores sem fazer uso de ameaças. Desta forma, são utilizados outros artifícios. Os fiscais deixam claro que sabem como deve ser realizado o trabalho de um cortador de cana, já que no passado eles haviam desempenhado tal atividade. Pelo fato de terem este passado em comum com os trabalhadores, os fiscais “falam a mesma língua” deles, uma forma de se aproximar ainda mais da realidade dos cortadores de cana. Deve-se ressaltar também, que não são raras as vezes em que os fiscais incentivam os cortadores de cana a continuar “trabalhado e se comportando bem”, afirmando que se seguirem seus conselhos poderão chegar a se tornar fiscais no futuro. Por fim, é preciso mencionar que ambas as vias – a da coerção e a da persuasão – não são excludentes, havendo casos em que os fiscais recorrem a ambas.

Depois de descoberta a origem dos fiscais de turma da Ester, tomei conhecimento de que quase todos os anos os mesmos são obrigados a fazer um curso oferecido pela usina. Trata-se de um curso motivacional, onde os fiscais aprendem as formas de tratar os cortadores de cana. Neste

curso, são dadas também dicas sobre *liderança*, informação essa cedida pela coordenadora do Departamento de Recursos Humanos.

É importante ressaltar que todos os cortadores de cana também são obrigados a fazer um curso anual oferecido pela Usina Ester, mas de natureza totalmente distinta do anterior. O curso destinado aos trabalhadores é chamado de “Cana limpa”. De acordo com o coordenador da área de produções agrônômicas entrevistado, além de ensinar aos trabalhadores as melhores técnicas de se cortar a cana com vistas ao melhor aproveitamento da mesma, o treinamento em questão também tem o objetivo de difundir as normas da Usina Ester, as quais devem ser seguidas à risca para que se possa trabalhar em harmonia.

Como dito anteriormente, um dos meus objetivos era a análise mais aprofundada do tipo de relacionamento estabelecido entre os fiscais e os cortadores de cana. Para tanto, ao longo das entrevistas realizadas, solicitei - tanto aos primeiros quanto aos segundos - que definissem como era o relacionamento entre eles. Busquei também saber o que os trabalhadores pensavam daqueles que os supervisionavam e vice-versa.

Os depoimentos dos trabalhadores variaram bastante. Deve-se ressaltar que a grande maioria se queixou bastante dos fiscais, afirmando que os mesmos não tratavam bem os cortadores de cana. De acordo com eles, os fiscais não sabiam se dirigir aos trabalhadores rurais, “não sabiam pedir, só mandar”. A fala de Seu Osvaldo, um cortador de cana de sessenta anos<sup>31</sup>, é bastante significativa a este respeito

*P: E como a usina trata os trabalhadores?*

*O: Tratar? Sabe o problema mais é os turmeiros, né...*

*P: Os turmeiros são quem?*

*O: Os turmeiros são os motoristas, os fiscal, eles que judiam da turma...*

*P: Por que seu Osvaldo?*

*O: Ah, não sei...acho que...não sei porque...*

*P: O que eles fazem?*

*O: Ah, eles castiga a pessoa na roça, né, porque a pessoa tem que trabalhar, né, eles não deixa a pessoa parada, né, porque a pessoa trabalha de empreita<sup>32</sup>, né, e você tem direito de parar, né, e eles não, eles castiga... Tem muitos turmeiros...agora não, agora eles não tão castigando muito não porque disse que agora não tem mais lucro assim de produção, agora não,*

---

<sup>31</sup> A entrevista realizada com este trabalhador foi bastante significativa, já que o mesmo fugiu dos padrões etários dos demais trabalhadores entrevistados. Seu Osvaldo é um senhor de sessenta anos, e trabalha como cortador de cana na Usina Ester desde 1995. Atualmente encontra-se afastado temporariamente do serviço por motivos de saúde.

<sup>32</sup> “Trabalhar de empreita” é sinônimo de “trabalho por produção”, cuja lógica estabelece que o salário de cada trabalhador será condizente com a quantidade de cana cortada por ele, ou seja, quanto maior a quantidade de cana cortada pelo trabalhador, maior será sua remuneração.

*né, eles ganham o salário deles, aí num...Melhorou muito depois que eles passaram para isso, mas quando o turmeiro tinha lucro no que eles cortavam...vichi, ficava doido, aí não deixava o peão ficar parado um segundo. Muita gente, uns cara que trabalhava aqui deu baixa, deu problema com o fiscal, deu problema com o turmeiro, eles não recebia luva, não pegava facão, não conversava com o motorista, não conversava com o fiscal, aí foi indo e depois deu baixa.*  
(Oswaldo) [grifos meus]

Na fala de seu Oswaldo fica bastante claro aquilo que fora dito acima por Maria Aparecida de Moraes Silva (1999) a respeito da obrigação que os trabalhadores têm de estarem em contínuo movimento, não podendo ficar parados sem mexer o corpo. Neste contexto, disciplina e tempo são considerados fatores essenciais para se auferir maiores ganhos.

Ao longo de sua entrevista, seu Oswaldo também me afirmou que os fiscais intimidavam constantemente os cortadores de cana, ameaçando demitir aqueles que entrassem em greve.

*“Ah, não era assim não, eles falava que a turma que fizesse greve eles mandava embora fechada, a turma toda...a turma que entrasse de greve não tinha jeito não, viu...Teve um ano aí que entrou a turma de Conchal, entrou um bocado de turma aí e eles mandaram embora.”*  
(Oswaldo)

Além dos cortadores de cana, Carlita da Costa – a presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis – também se queixou de alguns fiscais de turma da Usina Ester. Em uma de suas conversas comigo, a sindicalista confessou que infelizmente não são raros os casos de assédio sexual e moral dos fiscais para com as mulheres que cortam cana, e que infelizmente somente algumas poucas vítimas denunciam. A sindicalista também afirmou que existem casos de fiscais que chantageiam as cortadoras de cana, “dando mais cana” para aquelas que tiverem relação sexual com eles. De acordo com Carlita, situações como essas não melhoram, pois a grande maioria das mulheres que passa por isso não denuncia o ocorrido. Pensando em mitigar outros problemas similares a este, a sindicalista relatou ainda, que ela proíbe as cortadoras de cana de trabalhar naquela turma em que seu marido é o fiscal, e isto para que não haja a possibilidade de qualquer tipo de proteção nem de favorecimento dos maridos para com suas mulheres.

Ainda sobre o relacionamento entre cortadores de cana e fiscais, Carlita afirmou que este é bastante problemático, diferentemente da relação que se estabelece entre cortadores e usina, a qual, de acordo com ela, não é tão problemática como o primeiro. Para a sindicalista isso se dá porque ainda hoje existem muitos fiscais que não tratam bem os trabalhadores. *“Há casos de*

*fiscais que são bons, ponderados e que não desrespeitam os cortadores, mas há também aqueles que são o contrário disso*". Na opinião de Carlita essa relação era muito pior no passado, já que antes o salário dos fiscais era atrelado à produtividade da turma que controlavam. Naquela época tais funcionários ganhavam uma porcentagem de dezoito por cento em cima da produtividade de sua turma, o que acabava fazendo com que os mesmos controlassem muito mais os trabalhadores e sua produção. De acordo com a sindicalista este atrelamento do salário do fiscal à produção dos cortadores de cana da sua turma não ocorre mais atualmente, informação essa confirmada posteriormente pelo coordenador de mão-de-obra da Usina Ester.

*"... os fiscais recebem mensal, eles já têm um salário, e o salário deles é fixo, varia do tempo que ele tem de casa: quando inicia é 'x' de salário, quando tá há mais tempo ele tem uma classificação conforme o tempo que ele está na empresa. E se ele é fiscal de turma, se ele é fiscal geral, cada um tem um salário. Então eles não ganham em cima da produção, a produção é só mesmo para o trabalhador. O fiscal é mensalista."* (João) [grifos meus]

Houve também casos de cortadores de cana entrevistados que não se queixaram tanto dos fiscais. Tais trabalhadores me afirmaram que era verdade que os fiscais os cobravam para que eles "trabalhassem direito", mas que todas as cobranças eram pertinentes.

*"Eles não brigam, não, só mandam a gente não ficar muito em pé, mas brigar assim, não. Tem que pegar no pé porque não tem como, né, deixar a turma fazer o que quiser porque não pode"* (Ana)

O depoimento acima se assemelha à opinião que os funcionários do corpo gerencial da usina têm sobre os fiscais que trabalham para a Ester. De acordo com os primeiros, há uma hierarquia entre ambas as categorias, hierarquia essa que deve ser respeitada. Entretanto, os funcionários da usina foram unânimes ao afirmar que o relacionamento entre fiscais e cortadores de cana é bom, sendo raras as desavenças entre eles. Ao se referir a este relacionamento, o coordenador da área de produções agrônômicas afirmou que de fato no passado existiram algumas brigas entre fiscais e trabalhadores, mas que hoje em dia isto não ocorre mais na Usina Ester. Para o coordenador,

*"O relacionamento é bom, existe uma hierarquia em qualquer empresa e a hierarquia tem que ser obedecida, eu penso dessa forma. É como diz, né, a usina paga direitinho, o pagamento nosso é semanal, a usina paga no dia certo, não atrasa pagamento, nunca tem erro*

*na folha de pagamento. Quando acontece de existir algum erro, esse é corrigido no dia. Só que por outro lado existe um, existe um...existe uma determinação de serviço, o serviço tem que sair de boa qualidade, com perfeição, então a nossa equipe da usina cobra essa qualidade, cobra essa perfeição. A relação entre fiscais e trabalhadores não é ruim...é boa, nós não temos problemas, os fiscais estão aí para fazer as cobranças necessárias, e os cortadores de cana sabem que quando um fiscal cobra é porque tem algo que não tá bom no meio. O fiscal jamais vai cobrar sem necessidade. Então quando precisa o fiscal cobra e os cortadores vêem que estão errados e fazem a correção na hora.*”(André) [grifos meus]

Após ter ouvido uma amostra de cortadores de cana e alguns funcionários do corpo gerencial da usina para saber sobre o relacionamento entre trabalhadores e fiscais, procurei entrevistar um fiscal de turma e um auxiliar de fiscal. A partir dos depoimentos conseguidos – e de conversas que tive com outros fiscais - foi possível perceber que, no caso da Usina Ester, não se pode fazer generalizações quanto ao tipo de tratamento dado pelos fiscais aos cortadores de cana. Isto é, percebeu-se que a forma como os primeiros tratam os últimos varia bastante, o que fica claro a partir das falas de um fiscal e de um auxiliar.

*“...o comportamento dos trabalhadores varia muito. Em cada turma sempre tem alguns que dão muito trabalho, e que nos obrigam a ter que estar sempre chamando atenção. São esses que não fazem o serviço direito, sempre dão um jeitinho de tentar enganar os fiscais, e por isso nós somos obrigados a ficar em cima deles controlando o trabalho.”* (Antônio)

Ao longo de sua entrevista, Antônio relatou ainda que se não existisse a figura do fiscal, isto é, se os cortadores de cana não fossem fiscalizados por alguém, os mesmos não iriam trabalhar. “*Aí não haveria trabalho!*”, foi esta a expressão utilizada pelo fiscal. De acordo com o mesmo, “*sem a fiscalização não há trabalho*”, e isto porque os trabalhadores não iriam se dispor a fazer nada sem ter um controle externo.

Antônio declarou também, que quando ele chama a atenção de um cortador de cana, “*...esse antes mesmo de saber qual o motivo da reclamação, já volta ao seu eito e começa a cortar o toco alto que deixou.*” Para o fiscal, isto é um indício de que o trabalhador que faz esse tipo de coisa sabe que agiu errado, e que se descoberto, será cobrado por isso. Ainda para o fiscal, este tipo de atitude prejudica todos – trabalhadores, fiscais e usina – já que todos perdem. “*Os trabalhadores precisam entender isso*”, conclui.

Bem diferente foi a entrevista do auxiliar de fiscal. É preciso mencionar que o funcionário em questão afirmou que havia trabalhado como fiscal da Usina Ester durante seis anos, mas que decidiu deixar tal cargo há um ano. Quis saber o porquê desta escolha e o entrevistado me respondeu o seguinte:

*“...ser fiscal é muita responsabilidade para um salário pequeno. A responsabilidade é grande porque os fiscais têm que tomar conta de quarenta e cinco pessoas, executar tudo certinho, tudo muito complicado para um salário baixo.”* (Carlos)

Ao ser perguntado sobre como era a relação entre os fiscais e os cortadores de cana, Carlos afirmou:

*“Tem que saber conversar, explicar direitinho, ter muita calma, muita educação, porque aí você controla, né, já que quem faz o fiscal é a turma, e quem faz a turma é o fiscal. Você tem que fazer o pessoal gostar de você e você gostar do pessoal, daquela maneira que você sabe tratar, né? Você trata com educação, com toda gentileza, porque daí o pessoal vai entender, eles vão fazer o serviço sem você precisar ficar no pé, brigando. Porque tem fiscal que as vezes é bruto para falar, né, as vezes não tem paciência, digamos assim, aí a turma acaba se revoltando, né? Vai falar com o cara, o cara tá errado, não sabe chegar com educação, vai chegar e gritar com o cara, né, gritar, falar alto com o cara, aí a pessoa vai implicar, aí a pessoa vai implicar e vai falar com o outro: ‘Que fiscal sem educação, não sabe falar com a gente, chega numa boa, né, com educação, com gentileza, por favor...’ que é a maneira como eu trabalho. Aí o cara vai entender, né, ‘pô eu tô errado, né, o serviço não pode ser assim, tem que ser feito do jeito que tem que ser feito, do jeito que tão pedindo, então eu vou voltar e vou arrumar’.”* (Carlos) [grifos meus]

Para finalizar, é importante deixar claro a conclusão a que cheguei. Em minha opinião, é inegável a utilização dos fiscais de turma como um instrumento, uma estratégia encontrada pelas usinas para controlar os cortadores de cana em seu espaço de trabalho. Assim, pode-se afirmar que estes funcionários de fato controlam e inspecionam todo o trabalho dos últimos. Entretanto, ao se fazer uma afirmação como esta, poderia-se pensar que para desempenhar satisfatoriamente seu trabalho, os fiscais recorrem somente à força e à coerção para conseguirem obter o respeito dos cortadores de cana e os controlar, afirmação essa que esconde a outra face desta relação. Como já mencionado acima, os fiscais também podem se valer da persuasão para atingir seu objetivo, não deixando, assim, de controlar e disciplinar os trabalhadores rurais. Neste sentido, é preciso perceber que há uma diferença entre as formas pelas quais os fiscais impõem a disciplina

aos cortadores de cana, formas essas que se expressam nas diferentes atitudes destes funcionários perante os trabalhadores e no tipo de tratamento destinado a eles.



Cortadores de cana no fim do expediente de trabalho (foto: Juliana Biondi Guanais, 23/10/2008).

## **2) Estratégias de envolvimento**

A partir de agora serão analisados outros tipos de estratégias empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro. De início, é preciso ressaltar que tais estratégias são inúmeras e se diferenciam das anteriores, uma vez que têm como objetivo central a obtenção do envolvimento dos trabalhadores com a atividade que desempenham e com o ideário da empresa para qual trabalham.

A dissertação de mestrado de Marcos Lázaro Prado – *Flexibilização e novas estratégias de intensificação do trabalho nas usinas de açúcar e álcool a partir dos anos 90. Estudo de caso na região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil* (2008) - analisa algumas destas estratégias utilizadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro nacional. De acordo com o autor, tal setor passou por profundas transformações a partir da década de 1990. Neste sentido, a profissionalização da administração empresarial, a formalização da estrutura de cargos e salários, a redução dos postos de trabalho (decorrentes de um considerável processo de reengenharia), são fatores que se fazem presentes na grande maioria das usinas do país atualmente.

Para Prado (2008), nos dias de hoje é possível percebermos de forma mais significativa a inserção de novas posturas administrativas, formuladas dentro de princípios da flexibilização, que buscam de maneira contundente a redução de conflitos entre capital e trabalho, lançando mão, para isto, do envolvimento dos trabalhadores com as metas organizacionais. De acordo com o pesquisador, a realização de treinamentos destinados à execução das tarefas do cargo sempre foi fato comum nas empresas ligadas ao setor sucroalcooleiro, muito embora tenham sido intensificadas nos últimos anos. O que se apresenta como inovação, associa-se ao fato de que tais treinamentos passaram assumir um caráter de “preparação ideológica”. Para Prado, observa-se que desde o ingresso na organização o funcionário é sujeitado a constantes treinamentos de caráter motivacional, em que se reitera uma suposta visão positiva – de importância e preocupação – da empresa para com seu corpo profissional.

Sobre este ponto, vincula-se todo um conjunto de pequenos projetos executados pelas usinas e que corroboram para esta suposta mudança de postura. Salas de leitura, ginástica laboral<sup>33</sup>, projetos de alfabetização, distribuição de bebidas isotônicas no campo<sup>34</sup>, competições desportivas dentre outras, são exemplos desses pequenos projetos que acabam contribuindo para

---

<sup>33</sup> Vale dizer que recentemente a ginástica laboral também passou a ser uma atividade oferecida pela Usina Ester a seus cortadores de cana. De acordo com a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos da usina, a ginástica é ministrada por uma educadora física, e é oferecida diariamente a somente um grupo de trabalhadores (em média de 90 pessoas), fazendo com que haja um revezamento entre as turmas. Mas, para que todos pudessem fazer a ginástica antes do início do trabalho, a profissional responsável instruiu e treinou um trabalhador de cada turma para que o mesmo fosse o encarregado de ministrar a atividade (já no canavial) para os seus colegas de trabalho antes desses começarem a cortar cana. A coordenadora me afirmou que no início, alguns trabalhadores rurais tiveram alguma resistência para aceitar esta atividade, mas que com o passar do tempo o preconceito foi superado. Ainda de acordo com a funcionária, a ginástica laboral passou a ser oferecida pela usina com o objetivo de mitigar algumas doenças e lesões por esforços repetitivos (como por exemplo tendinites e LER) que acometem os cortadores de cana. A entrevistada fez questão de me afirmar ainda que a atividade é dirigida com exclusividade aos trabalhadores da área rural, não sendo destinada, portanto, àqueles que trabalham na área industrial da usina.

<sup>34</sup> A distribuição de bebidas isotônicas (os também conhecidos como “sorinho” ou “suquinho”) pelas usinas aos trabalhadores é uma questão muito polêmica. Dentre as causas está o desconhecimento das substâncias que compõem este repositor, e os possíveis danos que o mesmo pode trazer ao organismo dos cortadores de cana. Alguns estudos começaram a ser feitos (em especial pelas vigilâncias sanitárias) e descobriu-se que a bebida não é um mero repositor energético como alegam as usinas, mas sim uma espécie de estimulante, fato que por si só merece ser investigado mais a fundo. Alguns pesquisadores (tais como Francisco José da Costa Alves, 2008) acreditam que esta bebida energética é fornecida aos trabalhadores para estimulá-los a cortar mais cana, já que ao ingeri-la, os mesmos sentem-se mais dispostos e energizados. Ao longo de minhas entrevistas com os cortadores de cana, busquei saber o que os mesmos achavam do “sorinho”, e as opiniões variaram bastante. Alguns relataram que gostam de ingerir a bebida porque com ela não sentem tanta fome e cansaço. Outros me confessaram que pararam de fazer uso da mesma, pois passam mal quando a tomam. *“Tem trabalhador que só se movimenta na base do suquinho, mas aquilo faz mal, gente! Ele dá dor de garganta, se eu tomar ele e não comer nada de sal, eu amanheço com a garganta toda doendo, sai até sangue. O suquinho faz mal mesmo...”* (Maria). Para mais informações sobre os repositores energéticos, ver Alves (2008), especialmente a página 33.

consolidar essa nova imagem das usinas para com seus trabalhadores. Para finalizar, Prado (2008) concluiu que tais procedimentos que associam a empresa à sua força de trabalho, convencendo-a, assim, da importância de seu envolvimento, acabam possibilitando a continuidade e até a ampliação de sua exploração.

Diante da enorme multiplicidade de estratégias voltadas para o envolvimento cada vez maior dos trabalhadores rurais com seu trabalho e com a empresa para a qual trabalham, optei por descrever no presente capítulo somente aquelas que se fazem presentes na Usina Ester. É importante ressaltar que pude descobrir quais as estratégias eram, e quais não eram, empregadas pela usina em questão, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários do corpo gerencial da usina.

#### **a) Os treinamentos**

Como já fora mencionado anteriormente, tanto os fiscais de turma, quanto os cortadores de cana, passam por treinamentos oferecidos pela Usina Ester. É importante dizer que tais cursos têm caráter compulsório e em geral são oferecidos por um grupo de funcionários ligado ao Departamento de Recursos Humanos da usina em questão.

O treinamento voltado aos fiscais possui caráter motivacional e tem como objetivo ensinar tais funcionários as formas mais apropriadas de se tratar os cortadores de cana. Além disto, neste curso são dadas também “dicas sobre liderança”. Vale dizer que tal treinamento não é oferecido anualmente. Todas estas informações me foram cedidas pela coordenadora do Departamento de Recursos Humanos entrevistada.

Além dos fiscais, todos os cortadores de cana também são obrigados a fazer um curso oferecido pela Usina Ester, mas de natureza totalmente distinta do anterior. O treinamento destinado aos trabalhadores é chamado “Cana limpa”, e ocorre todos os anos no período de início da safra (geralmente no mês de Abril). De acordo com o coordenador da área de produções agrônomicas tal curso ensina

*“A prática certa do corte de cana, o corte de base rente ao chão, o desponte na altura certa, o jeito correto de amontoar a cana. Dentro do corte de cana é ensinado aos trabalhadores o que é para ser feito corretamente.” (André)*

Além de ensinar aos trabalhadores as melhores técnicas de se cortar a cana com vistas ao melhor aproveitamento da mesma, o treinamento em questão também tem o objetivo de difundir as normas da Usina Ester, as quais – na opinião dos funcionários do corpo gerencial - devem ser seguidas à risca para que se possa trabalhar em harmonia. Os cortadores de cana são instruídos a respeitar a hierarquia existente na empresa e a se comportarem adequadamente, evitando, assim, desavenças com seus superiores.

A pesquisadora Rosemeire Aparecida Scopinho (2003) também analisou os treinamentos oferecidos aos trabalhadores rurais por algumas usinas da região de Ribeirão Preto (interior de São Paulo). A autora ressalta que os mesmos são peças fundamentais no processo de implantação dos programas de qualidade total e visam motivar e envolver todos na perseguição dos objetivos estratégicos da empresa: produtividade e qualidade. A reestruturação produtiva acaba por exigir a redefinição dos objetivos e metas, ou seja, da missão organizacional. O treinamento é, portanto, o modo privilegiado de difusão e homogeneização dos objetivos em todas as áreas da empresa.

De acordo com Scopinho (2000 e 2003), para assegurar a unificação do ideário organizacional, são desenvolvidos programas de treinamento que atingem primeiramente a cúpula gerencial. Num segundo momento, os treinamentos envolvem todos os níveis de chefias – desde os mais elevados até os que se posicionam mais abaixo na escala hierárquica da empresa, atingindo pessoas com diferentes níveis de instrução e qualificação, procurando veicular de maneira uniforme a “missão” e as diretrizes gerais e funcionais definidas para alcançá-la. Tais treinamentos desdobram-se na implantação das primeiras fases da implantação de um Programa de Qualidade Total, formando grupos de ação corretiva e melhoria contínua.

*“Os treinamentos são considerados importantes mecanismos de unificação do ideário organizacional, meio pelo qual se qualificam os trabalhadores para contribuir no alcance dos objetivos, trabalhando de acordo com as normas e metas organizacionais. Eles não se restringem à mera transmissão/difusão de conteúdos técnicos, relevantes para o bom desempenho da função; também procuram, permanentemente, promover mudanças comportamentais nos trabalhadores.” (SCOPINHO, 2000, p. 105)*

Ainda analisando os treinamentos dados aos trabalhadores pelas usinas, é importante mencionar também que estes abordam as regras para os canavieiros poderem usufruir dos benefícios assistenciais, as quais passam pelo bom comportamento diante dos chefes e colegas de turma e, sobretudo, pelo cumprimento das metas de produção. Nesses momentos é também

colocada a necessidade dos trabalhadores observarem um conjunto de comportamentos de conteúdo moral – referentes à proibição de atitudes que podem gerar ócio ou violência – e político – referentes à participação nas organizações sindicais.

Para finalizar, cabe ressaltar que da mesma forma que as demais, a Usina Ester também mostra a preocupação em estar aprimorando continuamente sua política de qualidade. O verso do cartão de visitas de todos os funcionários do corpo gerencial da referida usina deixa bem explícito tal preocupação. No mesmo consta o seguinte conteúdo:

**Política da Qualidade da Usina Ester**

*Atender às necessidades de nossos clientes;*

*Melhorar continuamente o que fazemos, aprimorando o sistema de gestão da qualidade;*

*Desenvolver nossos colaboradores;*

*Buscar um relacionamento harmonioso com o meio ambiente e melhorar as condições de segurança e higiene do trabalho*

**b) Os Programas de Participação nos Resultados (PPR)**

Tais programas consistem numa bonificação monetária extra que todos os funcionários da usina recebem – sejam eles gerentes ou trabalhadores rurais – caso a empresa cumpra plenamente suas metas de produção e obtenha lucro. Os PPRs também fazem parte da política da Usina Ester, como pode ser comprovado pelos dois depoimentos abaixo, o primeiro da coordenadora do Departamento de Recursos Humanos e o segundo do coordenador da área de produções agronômicas.

*“Todos os nossos colaboradores têm direito de receber os PPRs. Os PPRs são na verdade a divisão dos lucros que a empresa tem. A Usina Ester tem metas anuais a serem atingidas, metas de quantidades de açúcar e álcool a serem produzidas, quantidade de cana a ser moída, etc. Caso a usina consiga alcançar essas metas e obter lucro, esse é dividido proporcionalmente entre todos os trabalhadores da Ester, sejam eles rurícolas ou industriais. Todos os funcionários têm os mesmos percentuais, não variando em função do cargo ocupado por cada um. Existe uma comissão que cuida dos PPRs que é composta por um representante do sindicato, um da usina e um dos colaboradores. Caso a Ester obtenha lucro esse é dividido entre todos, o que não ocorre quando a empresa tem déficit...esse não é repassado a ninguém.”*

(Cristina) [grifos meus]

*“Positivo, os cortadores de cana também têm direito o PPR, eles também têm. Existe uma meta estipulada pela diretoria, um índice de meta a ser atingida e em cima dessa meta a ser atingida pela usina e pelos funcionários...existem aí vários fatores que eu agora não lembro direito e em cima disso é determinada a quantidade...se é um salário nominal, se é meio salário nominal, se é setenta por cento do salário nominal, enfim, cada ano é um resultado, e todos os funcionários da empresa têm direito, inclusive os cortadores de cana. A porcentagem é a mesma para todos os trabalhadores.” (André)*

É importante perceber que tais programas são utilizados pelas empresas em geral como uma forma de melhorar sua imagem perante todos os seus funcionários. A partir dos Programas de Participação nos Resultados, as empresas podem dividir seus lucros com todos alegando que tal política é extremamente correta, pois nada mais justo do que dividir tudo o que fora conseguido entre todos aqueles que ajudaram na obtenção de tal conquista. Entretanto, é preciso ver o que está por trás desta importante política. Na realidade tais programas acabam servindo como um estímulo para que todos os funcionários se envolvam com as metas da empresa para qual trabalham – e isto independentemente do cargo que ocupam – buscando, portanto, perseguí-las. Como já dito anteriormente, este envolvimento do trabalhador com as metas e objetivos de sua empresa é o que realmente interessa às últimas.

A passagem de José Dari Krein (1999) é bastante elucidativa a este respeito.

*“A instituição do salário variável significa que parte da remuneração do trabalhador passa a ser condicionada ao seu desempenho e ao da empresa. Neste sentido, a participação nos lucros e resultados pode ser um mecanismo que leva o trabalhador a assumir como sua a competitividade da empresa no mercado e a ajustar-se com maior facilidade aos chamados novos métodos de gerenciamento da produção e do trabalho.” (KREIN, 1999, p. 268) [grifos meus]*

A aplicação de tais programas acaba por favorecer a busca pelo aumento de produtividade, intensificando a participação e o comprometimento dos trabalhadores que, mediante a realização de metas estabelecidas pela empresa, podem atingir valores complementares as suas remunerações. A implantação dos PPRs na Usina Ester surtiram efeito no que se refere ao aumento de sua produtividade, fato que eu pude comprovar através de entrevistas e investigação. Fiquei sabendo que na safra de 2005/2006 a usina em questão ganhou o “Prêmio empresa campeã de produtividade agrícola”, concedido pelo IDEA (Instituto de

Desenvolvimento Agroindustrial), sendo por isto classificada entre as doze melhores empresas canavieiras do Brasil.

Para finalizar, é preciso afirmar que muito embora a negociação dos Programas de Participação nos Resultados tenha sofrido impedimentos, principalmente de ordem legal, com a regulamentação da Lei nº 10.101, de Dezembro de 2000, a qual estabeleceu que a participação nos lucros da empresa seria objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante a comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por representantes sindicais; a implantação de tais programas tornou-se uma realidade e atingiu, inclusive, o setor sucroalcooleiro.

### **c) “Podão de ouro” e o “Prêmio da semana”**

Os nomes por si só já são bastante sugestivos. Ambos consistem em práticas muito comuns e recorrentemente utilizadas pelas usinas para instigar seus cortadores de cana a aumentar cada dia mais sua produtividade. Estas estratégias patronais consistem na premiação do trabalhador mais produtivo, o qual, por sua vez, vem a receber um brinde (que pode variar de um celular até uma moto) em função de ter superado os demais trabalhadores no quesito quantidade de cana cortada. Como as outras, tal prática acaba por incitar ainda mais a competição entre os cortadores, que muitas vezes passam a se empenhar além do suportável para cortar mais cana do que os demais. É importante destacar que quando inseridos nesse contexto competitivo, muitos trabalhadores podem começar a ver nos companheiros de trabalho verdadeiros rivais e concorrentes que podem vir a superá-los.

Deve-se ressaltar que o “Podão de Ouro” é uma das mais importantes estratégias utilizadas pelas usinas, e está intimamente vinculada à forma de remuneração dos trabalhadores rurais, o pagamento por produção. Assim, em função desta íntima relação entre ambos, o primeiro não será analisado no presente capítulo, sendo um dos temas a ser discutido no terceiro capítulo, o qual tratará desta forma específica de remuneração. Entretanto, é importante dizer que este tipo de premiação não existe atualmente na Usina Ester, como veremos no último capítulo.

### **3) Considerações finais do primeiro capítulo**

Farei neste momento algumas breves considerações finais. Vale mencionar que estas terão o intuito de explicitar algumas das conclusões parciais a que cheguei até o presente momento de desenvolvimento da pesquisa.

Depois de tudo o que fora exposto, a questão que se coloca é: os cortadores de cana da Usina Ester percebem as estratégias utilizadas pela mesma como formas empregadas tanto para os controlar e disciplinar cada vez mais, como para os envolver com o trabalho que desempenham e com os objetivos da empresa para qual trabalham? A resposta para tal questão não é nada fácil de se obter.

Como fora exposto ao longo de todo o capítulo, é fato incontestável a utilização por parte das usinas em geral de estratégias que buscam tanto controlar cada vez mais os cortadores de cana, como envolvê-los com seu trabalho. Neste contexto, os usineiros – apoiados numa política de gestão de recursos humanos voltada para a reprodução da lógica do capital – objetivam incitar a subjetividade dos trabalhadores para o envolvimento com o projeto da empresa e com o seu conseqüente processo de criação de valores. Entretanto, a partir do resultado das entrevistas realizadas com os cortadores de cana da Usina Ester, foi possível verificar que a grande maioria deles percebe o contexto de dominação ao qual estão submetidos.

A totalidade dos trabalhadores entrevistados tem ciência de que a usina em questão lhes exige e cobra muito. As cobranças são várias e muitas vezes impossíveis de serem plenamente cumpridas da forma como se é exigido. Muitos se queixaram do baixo salário recebido, mínimo quando comparado ao tipo de trabalho que desempenhavam, extremamente pesado e desgastante. A fala de Maria, uma cortadora de cana de vinte e oito anos, é bastante ilustrativa a este respeito.

*“Eu acho que eles deviam dar mais valor para a gente porque o serviço que a gente faz...eles têm que reparar o tanto que eles ganham a mais do que nós...porque tira o que eles pagam para nós e não passa nem perto do que eles ganham, né, porque eles fabricam álcool e açúcar, né!! Porque a Usina Ester não dá nada...e se ela puder arrancar seu pêlo para moer e fazer álcool ela faz. Ela não é justa de jeito nenhum, aquilo lá não é dinheiro para a gente receber numa semana...oitenta, setenta reais...”* (Maria) [grifos meus]

Entretanto, é importante ressaltar que o fato de os cortadores de cana terem ciência de que são constantemente explorados pela Usina Ester não faz com que os mesmos não encontrem

dificuldades para se insurgir contra tal contexto. Assim, a despeito de se verem obrigados a trabalhar demais e receber pouco, de serem cada vez mais cobrados para aumentar sua produtividade, e de serem amplamente fiscalizados e supervisionados em seu espaço de trabalho, os cortadores de cana da Ester relataram a enorme dificuldade que possuem para questionar e até mesmo para alterar esta situação.

Diante disso, fui levada a pensar quais poderiam ser os motivos desta dificuldade, e tentarei aqui sintetizar brevemente alguns deles.

Uma das causas pode ser a falta de condições existentes na terra natal destes trabalhadores. Encontrando-se destituídos de meios reais de sobrevivência em seus locais de origem, e sem qualquer tipo de alternativa, os trabalhadores muitas vezes se vêem obrigados a aceitar o trabalho no corte da cana nas diferentes usinas do país por ser essa uma atividade que acaba por assegurar uma renda e conseqüentemente a sobrevivência dos trabalhadores e suas famílias. Neste sentido, a aceitação – dos baixos salários, de altos níveis de produtividade, de condições precárias de moradia e de trabalho – pode revelar não a passividade, mas sim a ausência de alternativas de trabalho, e, conseqüentemente, de sobrevivência. A fala de seu Osvaldo deixa bem claro esta realidade.

*“...ninguém gosta desse serviço. É obrigado, né, senão a gente vai fazer o quê? Vem uma turma lá do nordeste...lá não tem ganho, o que a pessoa vai fazer? Tem que vir aqui, né? É por necessidade mesmo...” (Osvaldo) [grifos meus]*

Entretanto, esta primeira hipótese deve ser relativizada no caso da Usina Ester, já que como fora mencionado anteriormente, a mesma possui muito mais cortadores de cana efetivos, isto é, não migrantes. Desta forma tal suposição é válida para a minoria dos trabalhadores migrantes e terceirizados, que trabalham para a Ester somente no período da safra de cana.

Outra causa possível é a dificuldade encontrada pelos cortadores de cana para levarem a público este contexto de exploração, já que qualquer iniciativa neste sentido é seguida de ameaças e de retaliações por parte das usinas. O contato destes trabalhadores com sindicatos ou órgãos públicos competentes para a fiscalização das condições de trabalho é evitado pelas empresas, dificultando sobremaneira não apenas a defesa dos direitos envolvidos nas relações de trabalho no campo, mas também o esclarecimento do real conteúdo das relações que sustentam o corte manual da cana. Ainda de acordo com seu Osvaldo

*“Aí a usina não gosta que tinha gente que trabalhava na roça e que era do sindicato, né. Aí o que acontece...foi indo, foi indo e eles mandaram embora, né, porque eles ia em reunião, foi indo até saírem tudo da usina. Deve ser por causa disso, né, eles não gostava, né, eles não gostava que gente da turma fizesse parte do sindicato.” (Osvaldo)*

No caso específico da Usina Ester, os cortadores de cana podem contar com o trabalho do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e Região, mas como será mostrado adiante<sup>35</sup>, a presidente de tal sindicato, a despeito de mostrar aos trabalhadores uma postura combativa e de enfrentamento com a usina, muitas vezes acaba optando por desenvolver um trabalho integrado com a última. Isto pode fazer com que os cortadores de cana se sintam ainda mais sozinhos e sem o respaldo da instituição que deveria os representar.

A terceira causa encontrada por mim que pode vir justificar a dificuldade que os cortadores de cana têm para questionar e alterar o contexto de dominação a que estão circunscritos é o medo que os mesmos têm de perder seu emprego. As falas abaixo deixam claro este receio. Todas são de cortadores de cana entrevistados.

*“Tem gente que não fala porque tem medo de falar, né?” (Lorival) [grifos meus]*

*“... a gente tem que se unir, porque sozinho a gente não faz nada, né, você sozinho não faz nada, é perigoso você ser mandado embora e não ter direito a nada...todo mundo tinha que ser unido.” (Maria) [grifos meus]*

*“Fica tudo quieto, e eu acredito que seja por isso aí...se a usina pagar dois reais para aquelas canas que valem cinco, a turma só fala que ela pagou pouco demais, o pessoal fala ali um com o outro mas só, ninguém fala mais nada...” (João)*

*“Ah, eles cortam por precisão mesmo, viu, não é por gostar não...tem uma lá que fala que gosta de trabalhar, mas não é não...é porque tem medo de dar baixa e não receber nada, e eles já têm tempo de serviço já.” (Joana) [grifos meus]*

---

<sup>35</sup> As relações estabelecidas entre o sindicato e os cortadores de cana que ele representa serão exploradas no próximo capítulo.



Cortador de cana cortando cana queimada (foto: Juliana Biondi Guanais, 23/10/2008).

**SEGUNDO CAPÍTULO: O QUADRA FECHADA e as lutas dos trabalhadores  
assalariados rurais pelo controle de sua produção**

No capítulo anterior foram analisados os diferentes tipos de estratégias elaboradas e empregadas pelos representantes do setor sucroalcooleiro em geral. A preocupação central era descobrir se a Usina Ester também fazia uso de tais estratégias, se elas se assemelhavam (ou não) àquelas empregadas por outras usinas, e a forma como os trabalhadores rurais reagiam à elas, buscando descobrir, neste ponto específico, se os mesmos percebiam tais práticas tanto como formas empregadas pela usina para os controlar e disciplinar cada vez mais, como formas que visavam seu envolvimento com o trabalho que desempenhavam e com os objetivos da empresa para qual trabalhavam. Como foi possível concluir, a Usina Ester também faz uso de tais estratégias, mas, a partir do resultado das entrevistas realizadas com os cortadores de cana, verificou-se que a grande maioria dos últimos percebe o contexto de dominação ao qual está submetido. Entretanto, percebeu-se ainda que o fato de os trabalhadores terem ciência de que são constantemente explorados pela Usina Ester não faz com que os mesmos não encontrem dificuldades para se insurgir contra tal dominação e exploração.

Ao se encerrar com tal conclusão, acredito que o primeiro capítulo suscitou nos leitores as seguintes questões: Mas, e as possibilidades de resistência destes trabalhadores? O que eles podem fazer para reverter esta condição? Neste contexto, é possível considerá-los como agentes sociais capazes de transformar suas condições estruturais de vida e de trabalho? Foi em função destas questões que optei por analisar o *Quadra fechada* no presente capítulo. Isso porque, antes mesmo de analisar mais a fundo o sistema alternativo, eu já o considerava como uma das possibilidades de resistência dos trabalhadores rurais.

Em função disto, o segundo capítulo centrará sua atenção na análise do *Quadra fechada* – um sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada numa jornada de trabalho – que foi implantado em uma única usina do país, a Ester. Na primeira parte, será feita uma revisão bibliográfica sobre as lutas dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção, momento em que serão discutidos os diferentes sistemas de aferição da quantidade de cana. Já na segunda parte será feita uma recapitulação do histórico do *Quadra fechada* desde o momento em que foi implantado na Usina Ester em 1998. Além disto, será explicitado também – a partir das entrevistas com os diferentes agentes sociais envolvidos com tal sistema – o que eles pensam

sobre o *Quadra fechada*, o que esta experiência representa hoje e quais são seus limites. Com esta análise, objetiva-se pôr à prova uma das hipóteses da pesquisa, qual seja: o *Quadra fechada* expressaria tanto o resultado das estratégias de dominação da Usina Ester, quanto o resultado, também bem sucedido, das estratégias de resistência dos cortadores de cana.



Cortadores de cana da Usina Ester em assembléia geral (foto: Juliana Biondi Guanais, 08/06/2009).

### **1) Um pouco de história: as lutas dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção**

*“Se fez o salário, muito bem, se não fez, a gente tem que estar presente para o peso da cana, porque se não deixar, cada vez é mais pior para nós. Porque na nossa presença o cabo ainda faz presepada com o peso da cana. E se a gente não estiver, até na ausência ele faz pior (...) E é assim. A gente tem que estar presente. Se fez pouquinho tem que estar presente. E se fez muito tem que estar presente.”* (Depoimento de um trabalhador entrevistado por Lygia Sigaud, na Zona da Mata pernambucana, em 1971)<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> SIGAUD, Lygia. *A nação dos homens: uma análise regional de ideologia*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro. Departamento de Economia Rural, Museu Nacional, UFRJ, 1971.

Antes de apresentar e analisar o *Quadra fechada* é necessário voltar ao tempo e fazer uma recapitulação dos motivos que justificaram sua criação. Isso faz sentido, pois tal sistema alternativo surgiu – como será visto a seguir – justamente para tentar fazer com que os cortadores de cana pudessem ter um maior controle sobre sua produção, reivindicação essa de extrema importância e que foi motivo de intensa disputa entre patrões e empregados ao longo do tempo. Como veremos adiante, a necessidade de controle da produção por parte dos trabalhadores é uma demanda histórica dos assalariados rurais e está intimamente associada ao pagamento por produção, forma de remuneração vigente para a cultura de cana-de-açúcar.

A luta pelo direito de controlar o que produzem é justificada pelos trabalhadores rurais como uma das formas encontradas para não serem roubados pelos patrões. Pelo fato de desconhecerem e/ou não poderem acompanhar os métodos e os critérios utilizados para aferir a quantidade de cana cortada, muitos trabalhadores sempre se queixaram de receber menos do que de fato deveriam. As fraudes e roubos a que os trabalhadores rurais estão submetidos já foram motivo de análise de alguns pesquisadores, e aqui tentaremos explorar algumas destas importantes contribuições.

Lygia Sigaud (1979a) em sua pesquisa sobre os trabalhadores rurais pernambucanos no final dos anos setenta, analisou algumas das situações de roubos relatadas pelos trabalhadores. De acordo com a autora, no caso das fazendas que eram cedidas aos empreiteiros<sup>37</sup> pelos proprietários, a medição da cana cortada pelos trabalhadores ocorria somente em um único dia da semana por um funcionário da fazenda (o cabo). Era nesse momento que os trabalhadores podiam avaliar com precisão o quanto haviam sido roubados pelos empreiteiros.

*“Embora possam identificar em quantas braças estão sendo lesados, ao término de cada jornada de trabalho, e disso sejam capazes simplesmente olhando o empreiteiro medir, porque foram socializados com esse tipo de medida por braça, a medição do cabo legitima a sua certeza ‘selvagem’”.* (SIGAUD, 1979a, p. 155)

De acordo com Sigaud, tais roubos eram extremamente importantes tanto para os empreiteiros como para os proprietários de terras porque uma parte do lucro dos mesmos advinha do que conseguiam roubar dos trabalhadores na medição das áreas e na pesagem das canas.

---

<sup>37</sup> Sigaud designa por empreiteiro aquelas pessoas que faziam a intermediação entre os proprietários e os trabalhadores rurais. É importante dizer que a autora via os empreiteiros como os “mediadores da exploração” (SIGAUD, 1979a, p. 143)

Assim, “*Não só a diferença no tamanho da braça como a própria modalidade de medir, aos saltos ou ‘voando’ a braça, como dizem os trabalhadores, são partes integrantes e constitutivas de seu ‘lucro’*” (SIGAUD, 1979a, p. 134).

Essa situação era ainda mais agravada pois, naquela época – em fins dos anos setenta – os proprietários ainda utilizavam braças<sup>38</sup> de vários tamanhos. O tamanho das braças foi um dos pontos em torno dos quais os trabalhadores e os sindicatos de trabalhadores rurais se mobilizaram para contestar os proprietários no período de lutas políticas<sup>39</sup>, disto resultando uma padronização da braça para dois metros e vinte centímetros, fato que amenizou, mas não impediu por completo, a existência de roubos por parte dos patrões e empreiteiros.

Marcelo Jorge de Paula Paixão (1994) em *No coração do canavial: estudo crítico da evolução do Complexo Agroindustrial Sucro-alcooleiro e das relações de trabalho na lavoura canavieira (estudo comparativo em 12 estados do Brasil)*, também voltou sua atenção para a demanda histórica dos assalariados rurais, qual seja, o controle de sua produção. Ao analisar sobretudo o trabalho do corte de cana, o autor nos coloca que, até os anos cinquenta, a atividade era paga pelo número de feixes de cana que cada trabalhador cortasse. Como cada feixe possuía entre vinte e vinte cinco varas de cana, era fácil e simples para o trabalhador controlar a quantidade de trabalho que havia realizado. Entretanto, com a modernização da lavoura (sobretudo a partir dos anos 60) até o pagamento da cana cortada passou a receber inovações nos mecanismos de medição. Desta forma, as usinas passaram a realizar o pagamento por unidades de medidas lineares (metros ou braças), ou pelo seu peso (tonelada).

Para Paixão (1994), quando o pagamento era feito por metros ou braças, os trabalhadores rurais - ainda que com menor precisão do que seria com a cana enfeixada - conseguiam ter uma noção da quantidade de trabalho que realizaram. As coisas complicam quando o pagamento passa a ter como referência o peso da cana, principalmente baseado na tonelada, ficando muito difícil para os trabalhadores exercerem o controle sobre o que labutaram, pois o valor do corte precisa ser mediatizado pela conversão de metros (ou braças) para toneladas. Essa mudança de unidade

---

<sup>38</sup> Braça era o instrumento similar a um compasso utilizado para medir a quantidade de cana cortada por cada trabalhador.

<sup>39</sup> O período das lutas políticas a que se refere Sigaud (1979a) diz respeito ao período compreendido entre as décadas de 50 e 60, que ficou marcado pelas lutas dos trabalhadores rurais e dos sindicatos de trabalhadores rurais pela conquista dos *direitos* (designados pelos trabalhadores como o salário mínimo, o repouso remunerado, as férias, o décimo terceiro salário e os sindicatos). A autora ressalta que os trabalhadores rurais atribuíam a origem dos *direitos* ao governador de Pernambuco Miguel Arraes, e passaram a reivindicar aumentos salariais e o cumprimento dos *direitos* através de movimentos coletivos que chegaram a envolver toda a região da Zona da Mata pernambucana, como foram os casos das greves gerais de 1963 e 1964.

de medida – de metro ou feixe para tonelada – já causava desconforto entre os trabalhadores desde o início dos anos setenta, como relata Lygia Sigaud (1971). De acordo com ela,

*“O trabalhador prefere cortar cana por feixe do que por tonelada. Daí o número de queixas arroladas. É comum se ouvir: ‘A tonelada está matando o povo’, ou então: ‘Porque o corte de cana...sabe quando é que os pobres brasileiros comiam um bocado? Quando cortavam cana por cento, que não tinha furto. Cortavam cana por cento, quando faziam o centinho deles já sabiam que tinham ganhado...mas agora, esse negócio dessas balançinhas de São Miguel que usaram é de seis horas às seis horas, e se não for homem mesmo não faz o salário’. No corte por feixe se estabelece por exemplo que duzentos feixes de vinte canas equivalem a um salário. O morador cortando, ele sabe se fez ou não. Agora, sendo por tonelada e não por cento, a avaliação do trabalho vai depender exclusivamente dos homens”.* (SIGAUD, 1971, p. 39)

Em relação à questão da pesagem da cana e sua conversão de metro para tonelada, Paixão (1994) pondera, citando Adissi (1990)<sup>40</sup>, que *“a eliminação por completo de toda e qualquer forma de conversão contribuiria para a melhoria das relações entre as pessoas que vivem da atividade canavieira. Para tanto, deve-se adotar classificações objetivas e claras para cada uma das operações agrícolas remuneradas por produção”* (ADISSI, 1990, p. 12). Uma medida como esta possibilitaria que os canavieiros fossem menos prejudicados, seja com balanças fraudadas (no campo ou nas usinas), seja com o “olhômetro” dos fiscais de campo *“que não coincidentemente costumam errar na esmagadora maioria das vezes para baixo no cálculo da remuneração a ser recebida pelos canavieiros”* (PAIXÃO, 1994, p. 263).

Ao dar continuidade a seu raciocínio, Paixão afirma existir várias formas de o patronato roubar os trabalhadores rurais. Para o autor,

*“Existem várias maneiras do patronato burlar os trabalhadores. De um lado encontramos roubos que dizem respeito ao conteúdo do processo de trabalho. Destas, a primeira forma de burla, ou roubo, talvez a mais conhecida, é a submensuração das medições do trabalho dispendido pelo trabalhador. Neste caso, o fiscal de campo manipula o instrumento de medição (dando a pulo do gato com a vara, usando uma balança fraudada, calculando de má-fé o preço do serviço, etc) prejudicando o trabalhador que recebe um valor abaixo do que legalmente deveria receber”.* (PAIXÃO, 1994, p. 263)

Para ilustrar numericamente todas as perdas que os trabalhadores rurais têm que arcar em função dos roubos a que estão submetidos, Paixão (1994) cita o estudo de Adissi e Spagnul

---

<sup>40</sup> ADISSI, Paulo. *A medição do trabalho na lavoura canavieira*. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 1990 (Trabalho de conclusão do curso de Ergonomia).

(1989); pesquisadores que calcularam que as perdas dos canavieiros dos estados da Paraíba e de Alagoas no ano de 1988/1989 com os roubos de medições, tarefas e salários, alcançavam a marca de, respectivamente, 73,5% e 60,4%. Somando com o não pagamento dos direitos sociais (repouso remunerado, décimo terceiro salário e férias), este montante atingia, respectivamente, 81% e 71,8%. De acordo com os autores, o absurdo era que estes valores ainda estavam calculados para baixo, já que também não levavam em consideração o não pagamento de faltas por motivos de doenças e feriados e os diversos descontos.

Para finalizar sua argumentação, Paixão (1994) afirma que considera todas as fraudes das medições e demais formas de roubos contra os canavieiros como mecanismos de elevação da taxa de mais valia por parte dos empregadores. Assim, para aumentar sua taxa de mais valia, cabe ao patronato a elevação das pressões sobre os trabalhadores, seja por mecanismos coercitivos (tais como o controle excessivo dos fiscais de turmas, e as punições, como vimos no capítulo anterior), seja por meios extra-legais (os diversos tipos de “pulos do gato” citados acima). Neste sentido, todas as formas de medições cujos critérios de conversão são pouco claros aos trabalhadores rurais e os instrumentos de medição pouco confiáveis, atuam como meios de garantir as fraudes contra os trabalhadores, abrindo caminho para a desenfreada intensificação do trabalho<sup>41</sup>. Desta forma,

*“...o chamado roubo das medições, é um elemento estrutural das formas de extração de mais-valia na lavoura canvieira, sendo barrado apenas, ou por uma virtual ação trabalhista organizada e eficiente, ou quando dá lugar a sistemas de trabalho baseados na mecanização, onde os trabalhadores passam a ser pagos por uma diária e não mais por produção” (PAIXÃO, 1994, p. 267)*

A temática dos roubos a que os trabalhadores rurais estão submetidos em função de não poderem controlar efetivamente sua produção também foi analisada em diversos trabalhos por Francisco José da Costa Alves, tais como *Modernização da agricultura e sindicalismo: lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região canvieira de Ribeirão Preto* (1991), e *Trabalho e*

---

<sup>41</sup> Neste ponto em específico é interessante retomar o raciocínio do Karl Marx (1980 [1867]) acerca do salário por peça. De acordo com o autor, mesmo sendo uma forma modificada do salário por tempo, o salário por peça possui algumas peculiaridades. *“A qualidade do trabalho é controlada aqui pelo próprio resultado, que tem de possuir a qualidade média, a fim de que seja pago integralmente o salário por peça. Desse modo, o salário por peça se torna terrível instrumento de descontos salariais e de trapaça capitalista. Proporciona ao capitalista uma medida precisa da intensidade do trabalho”*. (In: MARX. *O Capital: crítica da Economia Política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980 [1867], pp. 639 – Capítulo XIX-“Salário por peça”) [grifos meus]

*trabalhadores no corte de cana: ainda a polêmica sobre o pagamento por produção e as mortes por excesso de trabalho* (2008).

De acordo com Alves (1991), uma das possibilidades de medir o trabalho executado pelos cortadores de cana é através da quantidade de metros, outra é através do peso da cana cortada. Para os trabalhadores, somente o metro lhes assegura ter o controle de sua produção, e isto porque os mesmos não dispõem de balanças nos canaviais para irem pesando aquilo que já cortaram. Já para os usineiros, a melhor forma de remunerar os trabalhadores é pelo peso da cana cortada, já que os primeiros, enquanto produtores de cana, controlam sua produção pelo peso da mesma.

Alves (1991) relata que, após 1984, os trabalhadores rurais perceberam que aumentar apenas o valor da tonelada de cana cortada não era o suficiente para aumentar sua remuneração, e isso porque

*“...por tonelada, apenas os patrões controlam o resultado do trabalho, dado que são os usineiros que dispõem da balança, com isto os trabalhadores estão sujeitos a roubos e ludibriações. Com o pagamento por tonelada de cana é bastante comum insatisfações dos trabalhadores com o ganho recebido, que, via de regra, é menor do que o que o trabalhador avalia que produziu. Para os trabalhadores, o pagamento da cana cortada por metro linear passou a ser a bandeira de luta prioritária (...) Para os patrões, ao contrário, abrir mão do pagamento por tonelada significava deixar aos trabalhadores um instrumento bastante significativo para conquista de maior autonomia, porque é deixar que os trabalhadores controlem seu processo de trabalho e esta é uma das prerrogativas mais caras aos capitalistas”*  
(ALVES, 1991, p. 192)

Podemos perceber que a reivindicação pelo pagamento por metro linear era prioritária para os canavieiros desde 1984, e a que causava maior polêmica e desavença entre eles e seus patrões. De acordo com Alves (1991), naquela época os usineiros alegavam que o pagamento por metro linear era injusto com os próprios trabalhadores porque, ao cortar cana de maior produtividade agrícola (tonelada por hectare), um trabalhador acaba cortando uma quantidade menor de metros do que um trabalhador que corta uma cana mais fraca, de menor produtividade. Assim, segundo os patrões, ao pagar o corte por metro (e não por tonelada), o primeiro trabalhador sairia prejudicado, já que ao final do dia teria ganho menos do que o segundo. Mas o impasse não parava por aí, já que os trabalhadores contra argumentavam alegando que na pauta de reivindicações eram apresentados valores diferenciados para cada tipo de cana, permitindo, assim, um equilíbrio no ganho entre trabalhadores com a mesma destreza. Isto é, o trabalhador

que corta uma cana mais forte acaba cortando uma menor quantidade de metros, porém cada metro vale mais do que o metro cortado por uma cana mais fraca.

Diante deste impasse, em 1985 os usineiros reapresentaram uma contra proposta, que consistia na conversão do pagamento em tonelada para metro, através de um sistema de amostragem do talhão, o qual já era utilizado desde maio de 1984. Tal sistema ficou conhecido como *Campeão*<sup>42</sup>, e será descrito e analisado a seguir.



Caminhões carregados com cana esperando a pesagem na balança da Usina Ester (foto: Juliana Biondi Guanais, 23/10/2008).

## **2) O Campeão**

De acordo com Alves (1991), o sistema proposto pelos usineiros consiste nas seguintes etapas:

- a) De início, é preciso que as turmas de trabalhadores iniciem o corte de cana em vários pontos diferentes de um talhão (ou quadra, como também é conhecida a área delimitada de terra onde a cana será cortada). Dentre estes pontos, serão selecionados somente três, e a cana referente aos mesmos (que foi extraída deles) será a amostra a ser carregada em um caminhão;

---

<sup>42</sup> O referido sistema de amostragem ficou conhecido como *Campeão* já que esse é o nome dado aos caminhões que vão até os canaviais para coletar a cana retirada dos três pontos selecionados do talhão, como será visto a seguir.

- b) Este caminhão é carregado com a cana colhida nos três pontos, tomando-se o cuidado de utilizar-se a mesma quantidade de metros de cada um dos três pontos para que a média não seja afetada;
- c) Esse caminhão é levado até a balança das usinas para ser pesado;
- d) Depois de pesada a cana contida no caminhão, a mesma é convertida de tonelada para metro linear, dividindo-se a cana pesada em tonelada pelo número de metros verificados quando se escolheu a amostra;
- e) A relação tonelada por metro é multiplicada pelo preço da tonelada de cana cortada, preço esse já estipulado no Acordo Coletivo de Trabalho;
- f) Este valor obtido do metro cortado é então multiplicado pela quantidade de metros cortados pelo trabalhador em um dia de trabalho.

A proposta de se implantar o *Campeão* não era bem vista pelos trabalhadores, que não queriam aceitá-la alegando os seguintes motivos: em primeiro lugar, tal método era muito complicado, já que envolve inúmeras contas. A despeito de serem autorizados a supervisionar todo esse processo, na prática isso não ocorria, já que os trabalhadores acabavam não podendo acompanhar o momento de escolha dos pontos do talhão, o carregamento, o transporte e a pesagem da cana, porque para isto eles teriam que suspender o corte da cana por meio dia de trabalho, prejudicando, assim, sua remuneração<sup>43</sup>. Pelo fato de não poderem acompanhar o caminhão carregado, não há garantias de que o caminhão pesado seja efetivamente o da amostra, já que pode haver troca de carga. Como o pagamento por tonelada paga somente a cana entregue na usina e não a efetivamente cortada, existem perdas substanciais, não desprezíveis no carregamento e no transporte, as quais são pagas pelos trabalhadores. Como a escolha dos três pontos que servirão de amostragem é efetuada pelos representantes dos patrões (já que os trabalhadores não acompanham o processo para não terem um abatimento significativo em sua remuneração), se forem escolhidos os pontos de cana mais fracas do talhão, a relação

---

<sup>43</sup> De acordo com Alves (1991), “*Como os trabalhadores não podem acompanhar o caminhão, porque se acompanham não cortam, e se não cortam não ganham, este acompanhamento passa a ser executado, em alguns casos, pelas diretorias sindicais. É claro que apenas um reduzido número de dirigentes irá ao campo fazer este tipo de trabalho. Isto porque alguns se sentem pouco à vontade em atuar diretamente nas usinas devido ao confronto que tal fato provoca, além disto porque um grande número de usinas impede a presença de sindicalistas nos locais de trabalho, a não ser com aprovação prévia das usinas. Quando as usinas autorizam o dirigente a fiscalizar a medição, em geral os levam para frentes de trabalho mais organizadas, onde é feita uma medição exemplar. Nessas frentes de trabalho, a escolha da amostras, a medição, o carregamento, pesagem e conversão de toneladas em metros é bem feita, não deixando espaço para reclamações*” (ALVES, 1991, p. 239).

tonelada/metro será diminuída, prejudicando toda a turma de trabalhadores. Por fim, os cortadores de cana alegavam que o pagamento por tonelada feria dois princípios básicos do direito trabalhista: o do ganho conhecido - no qual, o trabalhador remunerado por produção, deve ser avaliado por um critério simples e objetivo de forma a que, em qualquer momento ele possa conhecer seu ganho - e o princípio da proteção ao salário, que é o direito do trabalhador fiscalizar sua própria produção e poder conferi-la.

Entretanto, é importante ressaltar que os usineiros não aceitaram voltar atrás e, a despeito de todas as críticas dos trabalhadores<sup>44</sup>, implantaram o sistema de amostragem - o *Campeão* - em todas as usinas do país. Uma exceção neste cenário é a Usina Ester, localizada em Cosmópolis, interior de São Paulo, que, em 1998, após uma greve de trabalhadores, substituiu o *Campeão* por um sistema alternativo, o *Quadra fechada*, como será visto a seguir.

### **3) O Quadra fechada**

De início, é preciso ressaltar que o *Quadra fechada* não é o sistema de aferição que prevalece na grande maioria das usinas do Brasil, que, como dito acima, utilizam o chamado sistema *Campeão* como o método predominante. Por esta razão a Usina Ester é uma exceção, já que, em 1998, substituiu o último pelo *Quadra fechada*, um sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada numa jornada de trabalho.

De acordo com o dirigente sindical do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis<sup>45</sup>, Paulo César de Lima, no ano de 1998 os trabalhadores rurais ligados à Usina Ester mostravam-se muito descontentes com o baixo preço que estava sendo pago pela tonelada de cana pelo sistema *Campeão*, quando decidiram entrar em greve. Naquele momento, pensando em resolver o

---

<sup>44</sup> De acordo com Alves (1991), o sistema de amostragem “...mostrou-se insatisfatório para os trabalhadores, que continuaram reclamando das fraudes e reivindicando o controle de sua remuneração, o que é um degrau fundamental para o controle do processo de trabalho” (ALVES, 1991, p. 236). Assim, pelo fato de não ter sido resolvida, a histórica reivindicação dos trabalhadores rurais para que seu pagamento tivesse como base o metro linear e não a tonelada de cana cortada passou a ser prioritária e a constar em todas as pautas de greves desde meados dos anos oitenta.

<sup>45</sup> Em Cosmópolis, a entidade sindical que representa a categoria dos trabalhadores assalariados rurais faz parte da geração de sindicatos que foram criados após o movimento grevista de Guariba (1984). Intitulado de Sindicato de Empregados Rurais de Cosmópolis, Artur Nogueira, Paulínea e Campinas, ele foi fundado em 10/12/1986 e legalizado em 12/02/1989. Atualmente o SER-Cosmópolis é filiado à CUT, central sindical que teve sua entrada no meio rural através da concessão de um grande apoio à formação dos Sindicatos dos Empregados Rurais e da FERAESP em contraposição à prática sindical desenvolvida pelos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais ligados à FETAESP e à CONTAG (CORRÊA, 2007).

impasse, um trabalhador rural sugeriu uma simples e notável mudança: ao invés de serem pesadas somente as canas das amostras dos três pontos selecionados da quadra – como ocorre no *Campeão* - toda cana de uma quadra inteira deveria ser carregada e pesada. A partir desta mudança, depois de refeita a pesagem, verificou-se que o peso da cana mensurado pelo novo método era superior ao peso fornecido através do *Campeão*. Foi deste campo de lutas entre forças sociais desiguais que emergiu o *Quadra fechada*, implantado no Brasil na Usina Ester naquele mesmo ano<sup>46</sup>.

Ao analisarem o sistema alternativo, Francisco José da Costa Alves (2008), José Roberto Pereira Novaes (2009) e Ellen Gallerani Corrêa (2007), afirmam que o *Quadra fechada* funciona da seguinte forma: antes de iniciar o trabalho, a cana de uma quadra inteira (de um talhão inteiro)<sup>47</sup> é medida para se saber quantos metros lineares de cana existem nela. Depois disto, se inicia o trabalho e os trabalhadores passam a cortar toda a cana existente naquela quadra. Terminado o corte, toda cana cortada é colocada num caminhão e levada para a balança da usina. Depois de ser realizada a pesagem, encontra-se a quantidade de toneladas de cana por metro linear existente naquela quadra, através da divisão do peso da cana pela quantidade de metros lineares da quadra. Após encontrar a relação tonelada/metro (ou quilo/metro), insere-se nela o valor do preço da tonelada (o qual já foi definido no Acordo Coletivo de Trabalho), para se descobrir o preço do metro linear de cana.

Como apontado anteriormente, diferentemente do sistema *Campeão*, com o *Quadra fechada* o preço é estipulado a partir do peso da cana de toda a quadra, e essa é a grande diferença deste sistema alternativo com relação aos demais sistemas de aferição. Desta forma, evita-se que sejam pesados apenas pontos em que a cana tem baixo peso. Além desse primeiro controle, o *Quadra fechada* também permite que os trabalhadores fiquem sabendo exatamente a quantidade de cana que cortaram no dia, e isso porque, desde 1998, junto à balança da Usina Ester foi implantado um computador controlado por um fiscal do sindicato<sup>48</sup>, impedindo, portanto, que haja roubos no momento de pesagem da cana. Dessa forma, os trabalhadores podem receber o equivalente à quantidade de cana cortada, o que não acontecia no sistema *Campeão*, pois era no

---

<sup>46</sup> O histórico do nascimento do *Quadra fechada* pode ser encontrado no vídeo-documentário intitulado *Quadra fechada* (2006), dirigido por José Roberto Pereira Novaes.

<sup>47</sup> É importante dizer que “quadra” e “talhão” são sinônimos, e representam uma área delimitada de terra onde a cana será cortada.

<sup>48</sup> “A empresa se compromete a ceder o espaço na ‘balança de pesagem de cana’ para os representantes do Sindicato durante todo o período de safra, inclusive domingo e feriados para anotação de toda a cana pesada mediante indicação da diretoria do Sindicato.” (In: Acordo Coletivo de Trabalho de 1999, cláusula 27.1)

momento da pesagem, que não era acompanhado pelos trabalhadores, que estes eram fraudados, recebendo, portanto, menos do que deveriam.

De acordo com Carlita da Costa<sup>49</sup> – presidente do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e Região<sup>50</sup> - o *Quadra fechada* funciona da seguinte forma:

“Existe um espaço para o sindicato na balança, aonde o sindicato coloca três fiscais e hoje eles já estão levando nossos computadores para lá e ficam dia e noite fiscalizando a pesagem de cana. Cada caminhão que vem da roça é registrado pela usina, passa pela balança de pesagem dela, e o resultado dessa pesagem, essa nota fiscal vai para a usina e também para o sindicato, e fica registrado no nosso computador, e o César – o César é esse companheiro aqui que trabalha no sindicato, já há bastante tempo – é ele que faz o controle dessa pesagem que a gente pega lá na balança. Cada caminhão de cana que sai da roça é controlado pelo sindicato, para isso nós demos o nome de *Quadra Fechada*. O que é *Quadra Fechada*? Vocês só podem receber a cana depois de recolher **toda** a cana daquela quadra, for registrado e fechar ela. Para isso foi acordado um peso estimado, por exemplo, a cana deu sessenta quilos por metro, mas quando fechou a quadra, ela deu oitenta, então tem uma diferença de vinte quilos por metro para a usina pagar. Se fechar a quadra e deu cinquenta quilos por metro, a usina tem que manter os sessenta porque não pode reduzir ganho. Então esse é o método de trabalho nosso em relação ao controle da produção. E quando você deixa pedaços de cana na roça, quando você faz toco alto, você está tendo prejuízo, porque se cortar os pedaços de cana, ensacar eles, trazer para a balança e pesar, naquela quadra dá diferença. A usina, antes de começar a safra, pelo *Acordo Coletivo* ela é obrigada a apresentar para o Sindicato o mapa das quadras. Então nós temos um mapa com todas as quadras de cana que vão ser cortadas esse ano, qual é a data do plantio, quantos metros ela dá naquela quadra, quantas toneladas, tudo isso ajuda nas informações para nós fazermos o controle da produção. Nós, na produção de cana eu posso garantir uma coisa: **não tem roubo, porque nós estamos com a metragem de cada quadra já registrado por nós porque a usina mandou o mapa, nós também temos os fiscais na balança, e nessa parte não tem agregação de valores.**”<sup>51</sup> (Carlita) [grifos meus]

---

<sup>49</sup> Carlita da Costa é natural de Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, e veio ainda criança para o Estado de São Paulo em 1972 acompanhada de seus pais. De origem rural, Carlita sempre trabalhou em lavouras de diferentes culturas, inclusive foi cortadora de cana da Usina Ester por muitos anos. De acordo com ela, ela deixou de ser cortadora de cana para ser uma liderança sindical em 1986, ano em que grande parte dos trabalhadores rurais do Estado de São Paulo estava lutando contra a implantação das sete ruas para o corte de cana. De acordo com Carlita, na greve de 1986 os trabalhadores rurais da Usina Ester estavam muito desorganizados, e foi nessa ocasião em que ela se destacou e passou a ser requerida por seus companheiros de trabalho como uma liderança. Depois de terminada a greve, uma comissão de trabalhadores da Ester fundou – em 1986 - o Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis o qual foi legalizado somente em 12/02/1989. Desde sua fundação até os dias atuais Carlita ocupa o cargo de presidente do referido sindicato. Todas estas informações foram-me cedidas por Carlita em sua entrevista realizada na sede do SER no dia 11/10/2008.

<sup>50</sup> Deste momento em diante passarei a utilizar a sigla SER para me referir ao Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e Região.

<sup>51</sup> Este depoimento de Carlita foi feito em 14 de Abril de 2008 numa reunião ocorrida num salão da Usina Ester, reunião essa que marcava o início da safra daquele ano e a chegada dos trabalhadores migrantes que foram trabalhar como cortadores de cana para a referida usina. Por estar presente, tive a oportunidade de registrar não só os depoimentos de Carlita, mas também de todas as pessoas que falaram naquela ocasião.

Ainda para a sindicalista, com a adoção do *Quadra fechada* o salário dos cortadores de cana da Ester chegou a ter um aumento de trinta por cento, porque com o sistema alternativo foi possível comprovar – a partir da comparação entre estatísticas anteriores e posteriores à implantação do *Quadra fechada* - que os mesmos cortavam muito mais toneladas de cana do que a quantidade que era passada pela usina (isto é, com a substituição do *Campeão* pelo *Quadra fechada*, comprovou-se que um trabalhador que cortava quinze toneladas de cana por dia, por exemplo, na verdade estava cortando vinte e cinco toneladas/dia)<sup>52</sup>.

É importante destacar ainda, que para que o *Quadra fechada* possa funcionar, é preciso que sejam respeitados alguns requisitos, quais sejam: a Usina Ester é obrigada a fornecer todos os anos ao sindicato o seu mapa agrônômico (no qual deve constar o mapa das quadras de cada fazenda que a usina possui, os metros lineares de cana de cada quadra e a estimativa das toneladas de cana correspondentes a estes metros<sup>53</sup>); o sindicato deve ter acesso à balança da usina para controlar a pesagem e a procedência da cana; o sindicato deve receber diariamente uma planilha da usina onde constam os dados de metragem e pesagem da cana cortada por quadra. Além disto, passou a ser também responsabilidade da Usina Ester a colocação semanal de um relatório nos ônibus das turmas de trabalhadores (o qual também é fornecido ao sindicato) onde constam o nome das quadras cortadas, o peso da cana, a quantidade de metros lineares da quadra, o valor real e o valor estimado do quilo/metro<sup>54</sup>. Este relatório serve para que cada trabalhador possa compará-lo com os dados presentes em seu holerite, conferindo, assim, se ele recebeu de fato os valores reais.

É importante dizer que a partir 1999 o sistema alternativo passou a constar dentre as cláusulas do Acordo Coletivo de Trabalho, negociado entre o Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e a Usina Ester. No Acordo de 1999, o *Quadra fechada* aparece da seguinte forma:

---

<sup>52</sup> Esta afirmação de Carlita está presente no vídeo-documentário *Quadra fechada* (2006).

<sup>53</sup> O fornecimento do mapa agrônômico pela empregadora ao SER consta na cláusula 7.4 do Acordo Coletivo de 1999.

<sup>54</sup> Este relatório também consta na cláusula 7.4 do referido Acordo Coletivo.

## “(06) – DO MODO DE AFERIÇÃO RUA/TONELADA

(6.1) – Acordam as partes que o pagamento será feito por talhão fechado<sup>55</sup>, ou seja, toda a cana-de-açúcar colhida, transportada e pesada de cada área, será dividida pelo total de metros lineares de leira.

No início do corte de cada talhão, o representante dos empregadores comunicará aos trabalhadores o peso provisório para o corte de metro linear da cana desse talhão.

Esse peso provisório será considerado mínimo, estando sujeito a alteração a maior em função do resultado da pesagem da cana para a conversão de metros lineares em tonelada.

Para a medição, será utilizado compasso fixo de 02 (dois) metros, com ponta de metal, estabelecendo-se, então, o valor a ser pago a cada trabalhador.

Obrigatoriedade do empregador em fornecer comprovante de produção com seu nome e do trabalhador, o número do talhão e a quantidade de cana cortada.” (*Acordo Coletivo de Trabalho*, 25 de Junho de 1999, pp.5-6)

Para que seja possível analisar detalhadamente o *Quadra fechada* é necessário compará-lo com outro sistema de aferição, para que assim se possa verificar em quais pontos tais sistemas se diferenciam e em quais pontos se aproximam. Para tanto, abaixo será elaborada uma tabela<sup>56</sup> para facilitar a exposição. Nesta constarão algumas cláusulas selecionadas que fazem parte de algumas Convenções Coletivas da categoria canavieira do Estado de São Paulo, para que seja possível comparar as primeiras com as cláusulas relacionadas ao *Quadra fechada*.

---

<sup>55</sup> É possível notar que no acordo não aparece a palavra “quadra”, mas sim “talhão”, termos sinônimos.

<sup>56</sup> Tal tabela tomou como dados as informações contidas no livro *Estudos sobre as convenções coletivas da categoria canavieira: São Paulo, Pernambuco e Goiás, 1989-2005*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; Ministério do Desenvolvimento Agrário, Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural. – Brasília: MDA; São Paulo: DIEESE, 2007, pp.30-31.

**MODO DE AFERIÇÃO – PREÇO – TONELADA – SÃO PAULO**

<b><u>CONVENÇÃO COLETIVA SP</u></b>	<b><u>QUADRA FECHADA</u></b>
<p style="text-align: center;"><b><u>1995, CLAÚSULA 15</u></b></p> <p>No início do corte de cada talhão, o representante das empregadoras comunicará aos trabalhadores o preço provisório para o corte do metro linear da cana desse talhão. Esse preço provisório será considerado mínimo, estando sujeito à alteração para maior em função do <b><u>resultado da pesagem da cana de amostra</u></b> para a conversão de metros lineares em tonelada, na forma descrita a seguir:</p> <p>A produção de cana cortada será diariamente medida por metro linear, na terceira rua ou linha, com emprego de compasso fixo de dois metros, com ponta de ferro, na presença do trabalhador interessado, fazendo-se, nesta oportunidade, a conversão do preço da tonelada para o preço correspondente do metro linear. Para esse efeito, ao se iniciar o corte de um talhão, <b><u>um caminhão será carregado com a carga colhida pelo trabalhador oriunda de até três pontos diferentes desse talhão, o qual servirá de amostragem</u></b>, devendo essa carga de cana ter sido medida com o compasso nas condições acima.</p> <p>(...)</p> <p>Fica facultado o acesso do Presidente ou do Diretor por ele pessoalmente indicado, do sindicato de trabalhador acordante, e desde que comunicado previamente e devidamente acompanhado pelo empregador, para acompanhamento da pesagem da cana e busca de soluções em conjunto, quando necessárias, concedendo-se-lhes as condições adequadas para tanto. As partes que acompanham a medição devem, ao final, aporem o “de acordo” no documento próprio.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>1999, CLAÚSULA 06</u></b></p> <p>(6.1) - Acordam as partes que o pagamento será feito por <b><u>talhão fechado, ou seja, toda a cana-de-açúcar colhida</u></b>, transportada e pesada de cada área, será dividida pelo total de metros lineares de leira.</p> <p>No início do corte de cada talhão, o representante dos empregadores comunicará aos trabalhadores o peso provisório para o corte de metro linear da cana desse talhão.</p> <p>Esse peso provisório será considerado mínimo, estando sujeito a alteração a maior em função do <b><u>resultado da pesagem da cana</u></b> para a conversão de metros lineares em tonelada.</p> <p>Para a medição, será utilizado compasso fixo de 02 (dois) metros, com ponta de metal, estabelecendo-se, então, o valor a ser pago a cada trabalhador.</p> <p>Obrigatoriedade do empregador em fornecer comprovante de produção com seu nome e do trabalhador, o número do talhão e a quantidade de cana cortada.</p> <p>(...)</p> <p style="text-align: center;"><b><u>1999, CLAÚSULA 27 – FISCALIZAÇÃO DO SINDICATO</u></b></p> <p><b><u>(27.1) - A empresa se compromete a ceder o espaço na “balança de pesagem de cana” para os representantes do Sindicato durante todo o período de safra, inclusive domingo e feriados para anotação de toda a cana pesada mediante indicação da diretoria do Sindicato.</u></b></p>

O lado esquerdo da tabela nos mostra uma cláusula específica referente ao modo de aferição da quantidade de cana cortada, cláusula essa que se faz presente nas Convenções Coletivas da categoria canavieira do Estado de São Paulo até os dias atuais. Ao analisá-la melhor, podemos perceber que ela descreve um método de aferição específico, o *Campeão*, o sistema por amostragem utilizado na grande maioria das usinas do país com exceção da Ester. Já do lado direito da tabela estão algumas das cláusulas relacionadas ao *Quadra fechada* e que constam somente nos Acordos Coletivos de Trabalho travados anualmente entre a Usina Ester e o SER. Ao comparar ambos os lados do quadro, podemos perceber algumas diferenças significativas (sublinhadas e negritadas) no que se refere à forma como será realizada a medição da cana cortada. Como já dito acima, de acordo com o *Campeão*, somente a cana referente aos três pontos das amostras serão colocadas no caminhão para serem pesadas. Já com o *Quadra fechada*, pesa-se toda cana que compõe uma quadra.

Além desta diferença essencial, o sistema alternativo também se distingue do seu antecessor devido ao direito que o SER e seus representantes adquiriram de fiscalizar ininterruptamente todo o processo de chegada e pesagem dos caminhões na balança da usina. A partir desta fiscalização, torna-se possível um maior controle da produção pelo sindicato, que tem a obrigação de anotar todos os dados da pesagem para conferir posteriormente com os números que constam nas planilhas que lhes são enviadas pela usina. Esse controle da balança da usina acaba evitando que a última roube os trabalhadores, pois era principalmente no momento da pesagem de cana - que não era acompanhado pelos trabalhadores - que estes eram fraudados, recebendo, portanto, uma quantidade em dinheiro que não correspondia à quantidade de cana que de fato os mesmos cortaram.

Pelo fato deste novo sistema representar uma exclusividade no que se refere aos métodos vigentes de aferição da quantidade de cana cortada pelos trabalhadores rurais, optei por analisá-lo tentando descobrir o que os diferentes agentes sociais envolvidos com o mesmo – cortadores de cana, sindicalistas e representantes da usina - pensavam a respeito do sistema alternativo. Antes de iniciar minha pesquisa de campo, conhecia o ponto de vista dos dirigentes sindicais e de alguns pesquisadores<sup>57</sup> a respeito do *Quadra fechada*. Entretanto, como pretendia realizar uma

---

<sup>57</sup> Os pesquisadores a que me refiro são: Francisco José da Costa Alves (2008), José Roberto Pereira Novaes (2009) e Ellen Gallerani Corrêa (2007).

pesquisa de caráter relacional, em que seriam ouvidos os demais agentes sociais, faltava saber também qual era a opinião dos cortadores de cana da Usina Ester e dos representantes da mesma acerca do sistema alternativo. Com isso, seria possível descrever e analisar sociologicamente as diferentes visões e pontos de vista de todos os envolvidos com o *Quadra fechada*, tarefa que será realizada a seguir.

#### **4) O ponto de vista dos dirigentes do SER**

É importante dizer que as primeiras entrevistas que realizei envolveram os dirigentes do SER – Carlita e Paulo César<sup>58</sup> - e isso porque queria saber de forma mais pormenorizada não só o que os mesmos pensavam a respeito do *Quadra fechada* (opinião essa que de certa forma eu já conhecia antes de iniciar minha pesquisa de campo), mas também o que eles esperavam do sistema alternativo, e quais suas perspectivas futuras. Em sua primeira entrevista, realizada na sede do SER no dia 11 de Outubro de 2008, ao ser interrogada sobre o momento histórico da criação e implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester, Carlita respondeu da seguinte forma:

*P: A Ester é a única usina do país que implantou o sistema Quadra fechada. Como se deu esse processo de substituição de um sistema por outro? Houve desentendimentos entre a usina e o Sindicato?*

*C: **Na realidade não houve desentendimento, houve falha na estratégia da usina, porque em 1998, nós tivemos uma greve aqui nessa usina, foi uma greve muito forte onde se ela não cedesse ela ia ter o mesmo quadro que teve em 89. Oitenta e nove foi uma greve de vinte um dias, a usina tinha um contrato de produto pra entregar e ela não conseguiu comprar, porque quando terminou os vinte e um dias de greve nós perdemos...financeiramente os trabalhadores perderam, mas politicamente eles ganharam porque foi o ano que impôs respeito em todo Estado de São Paulo. E a Usina Ester eu posso dizer assim que em 1998 houve um erro de estratégia deles e nós fizemos uma paralisação, e quando deu essa paralisação eles se perderam. Conforme eles se perderam eles tiveram que aceitar as condições que os trabalhadores estavam reivindicando, e a greve se deu pelo controle da produção, ela se deu pelo fato da gente ter que...da gente ver o que nós estávamos fazendo, porque o sistema das usinas é padronizado a nível de país, e se não for de país é de estado, né, a forma de tirar na produção, então a gente tava batalhando em cima daquilo. Aí nós criamos...naquele ano os usineiros estavam com uma***

---

<sup>58</sup> É importante dizer que atualmente Paulo César é um dos dirigentes sindicais do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, mas iniciou sua vida no movimento sindical quando trabalhava no Sindicato dos Empregados Rurais de Bebedouro, interior de São Paulo. De acordo com Paulo, ele conheceu Carlita – presidente do SER – pelas atividades que eram desenvolvidas em comum na década de oitenta pelos sindicatos rurais no Estado de São Paulo. Hoje em dia Paulo e Carlita são casados e trabalham no mesmo sindicato em Cosmópolis. Por este motivo, ambos os sindicalistas compartilham não só posicionamentos políticos e estratégicos, mas também outros valores e práticas. A esse respeito ver: COMERFORD, John Cunha. *Como uma família: sociabilidade, territórios de parentesco e sindicalismo rural*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. Da mesma forma que as informações de Carlita, as de Paulo César foram-me cedidas por ele em sua entrevista realizada na sede do SER no dia 11/10/2008.

*estratégia de dizer que não existia mais ajuda do governo, que tinha acabado o Pró-álcool e eles estavam em crise. Aí nós combinamos que a gente ia aproveitar muito da crise que eles estavam pra nós avançar algumas coisas, e dentro delas estavam: **controlar a produção, mudar, tirar o Campeão**; derrubar a cana no chão, que até então a gente não podia fazer, afundar no eito, que também a gente não podia fazer; afundar derrubando três ruas; cortar a ponta no chão e fazer a cana esteirada<sup>59</sup>. Isso pra nós era fundamental, **aí nós fizemos um acordo com a usina - aos olhos vistos aí fora eu até poderia dizer que se alguém soubesse que nós tinha feito esse acordo ia dizer que a gente era pelego – mas existia uma estratégia dos trabalhadores para aquele acordo**. Naquele ano de 98 nós não tivemos aumento de salário, a usina ficou devendo pra nós cinco por cento que ela ia começar a repor nos anos seguintes, então a gente não estaria perdendo, só estaria atrasando. Mas em contrapartida nós pedimos pra derrubar a cana, cortar ponta no chão, afundar no eito até cem metros, fazer a cana esteirada e **mudar o sistema de aferição, de controle**. Então nós tivemos, eu acredito assim que em 98 naquela iniciativa de uma greve muito poderosa que ia acontecer, a usina correu e segurou. **Ela abriu, negociou com a gente e nós fechamos**. Aí depois ela começou a repor a inflação em um e meio por cento por ano, até que fechou. Aí nós entendemos que a gente tinha que trabalhar por etapas com a usina, em 1998 nós entendemos isso, e começamos a discutir o que era prioridade pra nós. (Carlita) [grifos meus]*

Ao analisarmos detalhadamente esta fala de Carlita, podemos apreender alguns aspectos extremamente importantes a respeito da implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester em 1998. Ao tratar da substituição do *Campeão* pelo sistema alternativo, a sindicalista me relatou que – diferentemente do que se poderia pensar - na realidade esse processo não foi marcado por grandes desentendimentos e conflitos entre usina e sindicato, mas sim por um erro de estratégia da própria empresa. Como ficou claro a partir de sua fala, Carlita afirma que, diante de uma forte pressão dos trabalhadores e do SER, a usina se viu obrigada a ceder e negociar com ambos, os quais reivindicavam, dentre outras coisas, a substituição do método de aferição vigente por outro – no caso o *Quadra fechada* - que lhes permitisse um maior controle da produção. De acordo com Carlita, uma negociação como aquela era extremamente importante, pois o que havia por detrás da mesma era uma estratégia pensada de antemão pelos trabalhadores e sindicato, os quais, naquele momento específico decidiram “abrir mão” de algumas demandas (tais como o aumento dos salários) em benefício de outras, consideradas, mais importantes e prioritárias.

---

<sup>59</sup> “Derrubar cana no chão”, “afundar no eito”, “afundar derrubando três ruas”, “cortar a ponta no chão”, “fazer cana esteirada”, são exemplos de expressões “nativas” caras ao processo do corte da cana. De maneira muito sintética entende-se respectivamente por cada uma: “Derrubar cana no chão” = entortar as varas de cana próximas ao solo para poder cortá-las com mais facilidade; “afundar no eito” = cortar uma rua (linha de cana) para além de seu tamanho (comprimento) previamente estabelecido pelo fiscal; “afundar derrubando três ruas” = a mesma coisa que afundar no eito, mas fazer isso cortando cana de três ruas simultaneamente; “cortar a ponta no chão” = retirar, cortar o topo da vara de cana (cume) com a mesma já caída no chão, e não quando ainda está de pé, sem ser cortada; “fazer cana esteirada” = cortar as varas de cana e não juntá-las todas em montes, mas sim deitá-las lateralmente formando uma espécie de esteira.

Esse tipo de estratégia<sup>60</sup>, pensada e calculada racionalmente como a explicitada por Carlita, é aqui entendida por mim como resultado de um senso prático que emerge de um campo de lutas e forças desiguais (BOURDIEU, 1990), estratégia que no momento histórico em que foi utilizada visava não apenas atender aos interesses dos trabalhadores no que dizia respeito ao controle de sua produção, como também atender aos objetivos do próprio sindicato de ter sua legitimidade reconhecida e respeitada pela usina. Esse campo de luta caracterizado por embates constantes entre trabalhadores e usina, acaba exigindo dos diferentes agentes em disputa atitudes criativas, indispensáveis para se adaptar às situações indefinidamente variadas, nunca perfeitamente idênticas.

Mas a entrevista de Carlita não parou por aí. Após ter relatado o momento histórico da implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester, quis saber da sindicalista qual sua opinião sobre o mesmo.

*P: O que você acha do Quadra fechada ? Os trabalhadores são beneficiados ou não?*

*C: Eu acho assim, quando você trabalha por produção você precisa ter na mão o resultado, e nós estamos falando aqui do resultado de uma produção. Eu acho que eles são beneficiados na medida em que não escapa um caminhão daquilo que foi cortado. É diferente de você tentar visualizar um peso certo numa quadra onde alguém está olhando, alguém está dizendo que é, é diferente de você pegar caminhão por caminhão. Então eu acho que eles são beneficiados com o Quadra fechada.*

*Eu acho que o Quadra fechada levanta no trabalhador uma confiança de que ele não está sendo roubado, agora o estímulo para ele trabalhar mais são as condições de vida que ele tá vivendo. Alguns compram terreno, querem pagar, querem construir; outros vão casar; outros compram automóvel, motocicleta (...) Então o incentivo não é o sistema. O sistema dá pra eles uma segurança de que eu posso trabalhar, de que eu não tô sendo roubado. Agora o incentivo é o próprio dia-a-dia. (Carlita) [grifos meus]*

---

<sup>60</sup> "A noção de estratégia é o instrumento de uma ruptura com o ponto de vista objetivista e com a ação sem agente que o estruturalismo supõe (recorrendo, por exemplo, à noção de inconsciente). Mas pode-se recusar a ver a estratégia como o produto de um programa inconsciente, sem fazer dela o produto de um cálculo consciente e racional. Ela é o produto do senso prático como sentido do jogo, de um jogo social e particular, historicamente definido, que se adquire desde a infância, participando das atividades sociais. (...) O bom jogador, que é de algum modo o jogo feito homem, faz a todo instante o que deve ser feito, o que o jogo demanda e exige. Isso supõe uma invenção permanente, indispensável para se adaptar às situações indefinidamente variadas, nunca perfeitamente idênticas. O que não garante a obediência mecânica à regra explícita, codificada (quando ela existe). (...) Percebe-se que não se deve colocar o problema em termos de espontaneidade e coação, liberdade e necessidade, indivíduo e social. O habitus como sentido do jogo é o jogo social incorporado, transformado em natureza. Nada é simultaneamente mais livre e mais coagido do que a ação do bom jogador. Ele fica naturalmente no lugar em que a bola vai cair, como se a bola o comandasse, mas, desse modo, ele comanda a bola.". (BOURDIEU, Pierre. *Das regras às estratégias*. In: *Coisas Ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990, pp.81-82).

Fiz também esta mesma pergunta a Paulo César (que, da mesma forma que Carlita, foi entrevistado pela primeira vez na sede do SER no dia 11 de Outubro de 2008), e a resposta do dirigente foi

*P: O que você acha do Quadra fechada?*

*PC: Olha, na realidade o Quadra fechada, de todas essas formas de fazer a aferição que perdura até hoje na cana, o Quadra fechada foi o sistema mais justo que a gente encontrou para esse trabalho de produção, então eu acho que o Quadra fechada eliminou sérias coisas que vinham acontecendo, acontecia muito roubo na verdade. Essa forma de fazer o Campeão, ou de não fazer como muitos que não faziam e tiravam no olhão mesmo. Ao longo desses anos todos os trabalhadores foram muito roubados. Acho que o Quadra fechada eliminou isso, conseguiu, pelo menos deu uma coisa mais justa em relação a aferição dessa cana cortada pelos trabalhadores.*

*P: Você acha que para os trabalhadores foi importante ter o Quadra fechada, você acha que eles se beneficiaram ou não?*

*PC: Eles se beneficiaram com o Quadra fechada porque o que sai é real...E o que que acontece na maioria dos lugares? É muito difícil, é uma loteria, né, o cara errar num Campeão ou numa análise que ele faz no olho, pra ele errar a favor dos trabalhadores é muito difícil, ele sempre erra a favor da usina, então o Quadra fechada eliminou isso, acabou.*

*P: Você acha que o Quadra fechada serve de estímulo para os trabalhadores trabalharem mais e melhor?*

*PC: Eu acho que o Quadra fechada garante um ganho melhor pra eles, e porque garante um ganho melhor isso acaba estimulando o pessoal a trabalhar dessa forma. Então eu acho assim, que melhor que o Quadra fechada seria só o fim do trabalho por produção, né, eu acho que, eu não conheço ao longo desses anos que a gente tá vivendo aí, tem vários lugares que fizeram outras experiências, aquela balançinha na roça que fazia a estimativa do tanto de cana ali cortada, mas isso não funciona, porque mesmo que ela faça a estimativa de quinze, vinte metros de cana e pegue esses quinze, vinte metros e estime a quantidade de metros que o pessoal vai cortar depois, é muito difícil de acertar, é muito difícil. Então eu não conheço, não conheço nesse sistema de produção da cana uma coisa que seja mais exata que o Quadra fechada. (Paulo César) [grifos meus]*

A partir de tais depoimentos é possível perceber alguns pontos de convergência e de divergência entre as respostas de Carlita e de Paulo César. Em linhas gerais, pode-se notar que ambos os dirigentes do SER ressaltaram em seus depoimentos que a implantação do *Quadra fechada* beneficiou os cortadores de cana da Ester, já que esses deixaram de ser roubados pela usina. De acordo com os sindicalistas, o sistema alternativo é mais justo e exato do que o método que o precedeu (o *Campeão*), e isso porque – com todo o controle necessário para seu funcionamento – o *Quadra fechada* acaba conferindo uma maior objetividade ao processo de

aferição da produção, dificultando e até mesmo impedindo que os trabalhadores sejam lesados no momento em que são remunerados pelo trabalho realizado.

Por todas essas razões, o sistema alternativo é visto pelos dirigentes do SER como uma das formas possíveis que os trabalhadores rurais têm para resistir perante as múltiplas formas de dominação e de controle exercidas pela usina e seus funcionários. Neste sentido, constituindo-se como um modelo alternativo que possibilita que os cortadores de cana recebam justamente de acordo com a quantidade de cana que de fato cortaram, o *Quadra fechada* é entendido como uma conquista dos próprios trabalhadores, já que foi ao encontro dos seus anseios por um melhor e justo salário. Dessa forma – a despeito deste sistema não erradicar a forma de pagamento por produção, como ressaltou Paulo César – ele representa uma conquista da classe trabalhadora, uma vez que pode servir como um instrumento que aumenta a capacidade de luta e o poder de negociação dos cortadores de cana.

Entretanto, mesmo concordando na maioria dos pontos, ao analisar mais detalhadamente as falas é possível perceber que, no que se refere especificamente à possibilidade do *Quadra fechada* ser (ou não) um estímulo para os trabalhadores rurais trabalharem mais e melhor, Carlita e Paulo César discordam de opinião. Para o último, além de beneficiar os cortadores de cana, o *Quadra fechada* também serve como um estímulo para os mesmos, os quais passam a se empenhar mais no trabalho que desempenham por saberem que o sistema alternativo lhes proporciona um ganho melhor<sup>61</sup>. Diferentemente de César, Carlita não vê o *Quadra fechada* como um estímulo para os cortadores de cana trabalharem mais. Para a presidente, são as condições de vida que os trabalhadores estão passando e as aspirações (e sonhos) que os mesmos possuem que acabam agindo como estímulo. A esse respeito, a sindicalista conclui: “*Eu, por exemplo, eu cortava cana, pagava aluguel, comprava comida, roupa, pagava água e luz pra minha manutenção e dos meus filhos, com o dinheiro do corte da cana. Então a semana que ia cair o aluguel eu trabalhava igual doida...o incentivo é a própria necessidade*”.

Depois de ter perguntado à Carlita se ela acreditava (ou não) que o *Quadra fechada* beneficiava os cortadores de cana, quis saber também se ela achava que a implantação do sistema era importante para a Usina Ester, e a sindicalista me respondeu da seguinte forma.

---

<sup>61</sup> Como já foi ressaltado anteriormente, esse ganho melhor que é assegurado pelo *Quadra fechada* deve-se ao fato de que, com a adoção do mesmo, o salário dos cortadores de cana da Ester chegou a ter um aumento de até trinta por cento, e isto porque foi possível comprovar – a partir da comparação entre estatísticas anteriores e posteriores à implantação do *Quadra fechada* - que os trabalhadores cortavam muito mais toneladas de cana do que a quantidade que era passada pela usina. Como cortavam mais, ganhavam mais, aumentando, assim, seu salário.

P: *Você acha que a implantação do Quadra fechada foi importante para a Usina Ester?  
Por quê?*

C: *Olha, para a usina não é importante porque, primeiro, ela não pode tirar no peso da cana; segundo, ela tem o problema que se fechou uma quadra e o caminhão tá na metade da carga ele tem que ser transportado seja onde estiver pela metade da carga, e não pode juntar. Eu acho que para a usina a vantagem seria continuar com o Campeão. Aqui não faz por conta da rigidez e da organização que tem, né.*

P: *Na sua opinião, quais os problemas que o Quadra fechada enfrentará no futuro para sua ampliação e aceitação por outras usinas?*

C: *Eu acredito que o Quadra fechada ele não avançou em termos de Estado de São Paulo porque tem duas coisas aí que implica na implantação dele. Para os usineiros é dispor mais de valores, porque eles vão pagar realmente...eles não vão poder meter a mão, a verdade é essa. Para os sindicalistas é desfalque no caixa dos sindicatos, porque o custo disso, o custo para você manter os fiscais dia e noite e a safra inteira é muito alto, tem que pagar hora extra, pagar adicional, estar sempre controlando o programa, então tem um custo significativo para o sindicato. Então junta os usineiros que não querem mexer no bolso deles...pra mim, o que nós vamos enfrentar ali na frente é isso, é o bolso do patrão e do sindicalista. É o bolso do sindicato, o caixa do sindicato, e o caixa das usinas. Agora é o que eu falo, nós recebemos o dinheiro da contribuição dos trabalhadores, e estamos fazendo essa contribuição ir de volta para eles em forma de organização. E é o que os sindicalistas não têm a responsabilidade de fazer, né, porque a maioria acha que o dinheiro do sindicato é para gastar com outras coisas, e não com organização. É por isso que nosso sindicato é diferente, porque em primeiro lugar a gente pensa nos trabalhadores.* (Carlita) [grifos meus]

A partir destas falas, percebemos a posição de Carlita. Para ela, como já foi dito, o *Quadra fechada* é resultado de uma negociação entre SER e Ester, a qual - vendo-se diante de forte pressão dos trabalhadores e do sindicato - teve que aceitar a implantação do sistema alternativo em substituição ao método vigente até aquele momento. Entretanto, mesmo sendo fruto de uma negociação - na opinião de Carlita - ter adotado o *Quadra fechada* não foi importante para a Usina Ester (como foi para os cortadores de cana), já que com a adoção do mesmo a empresa “*não pode tirar no peso da cana*”. Ou seja, ao ter que utilizar o sistema alternativo como o método de aferição, e pelo fato de o mesmo implicar em uma série de controles que objetivam evitar os roubos por parte da usina, a Ester ficou impossibilitada de aumentar seus lucros que, em grande parte advinham dos furtos que recaíam sobre os cortadores de cana e que prejudicavam sua remuneração. Por isto, para a sindicalista, “*eu acho que para a usina a vantagem seria continuar com o Campeão*”. De acordo com ela, o *Quadra fechada* somente vigora e funciona até hoje na Usina Ester porque há um controle e uma fiscalização

pesada por parte do SER: “*O Quadra fechada só dá certo por conta da rigidez do sindicato no controle da produção*”, conclui.

Ainda para Carlita, a implantação do *Quadra fechada* em outras usinas do país não avançou, pois não é somente para a Usina Ester que o sistema não é interessante: o mesmo não é vantajoso para nenhuma outra usina, que com o novo sistema também teriam que deixar de “meter a mão” nos cortadores de cana. É importante ressaltar que tais roubos são extremamente importantes para as empresas, pois consistem num elemento estrutural das formas de extração de mais-valia nas lavouras canavieiras, como demonstrou a dissertação de Marcelo Paixão (1994).

Ao continuar sua argumentação, a sindicalista também afirmou que não são somente as usinas que não querem adotar o *Quadra fechada*; em sua opinião a grande maioria dos sindicatos rurais também não demonstram interesse em lutar para implantar o sistema nas usinas que estão cobertas por sua base territorial, e isso porque não só a implantação do sistema alternativo, mas sua manutenção implica em custos muito elevados, os quais consistiriam em gastos significativos que iriam mexer nos caixa das instituições. “*É por isso que nosso sindicato é diferente, porque em primeiro lugar a gente pensa nos trabalhadores*”.

Neste ponto específico, é importante mencionar que Carlita considera o trabalho que realiza no SER diferenciado quando comparado ao empreendido pelos demais líderes sindicais. De acordo com ela, pelo fato de ter sido cortadora de cana durante muitos anos, ela tem conhecimento do que os trabalhadores passam, e isso a diferencia dos outros sindicalistas. Para Carlita, “*muita gente que tá aí nesse meio sindical não tá nem aí com os trabalhadores, só pensa em si. Mas pra mim não. Pra mim sindicalismo não é profissão...sindicalismo a gente tá por uma ideologia, então eu defino dessa forma*”<sup>62</sup>.

Ao dar continuidade a seu raciocínio, Carlita ressalta ainda que a implantação do *Quadra fechada* pelas usinas não é o suficiente. Para ela, juntamente com o sistema alternativo é preciso existir um controle da produção tanto pelo sindicato como pelos trabalhadores; ambas as coisas precisam ocorrer simultaneamente. A sindicalista deixou claro em sua argumentação que, para que o *Quadra fechada* possa de fato funcionar no presente e no futuro, é extremamente necessário que todos os trabalhadores saibam o que é o sistema alternativo, e se envolvam com o mesmo. “*Somente sabendo do que se trata o Quadra fechada e como ele funciona é que os*

---

<sup>62</sup> Esta fala de Carlita também foi registrada ao longo de sua entrevista realizada dia 11 de Outubro de 2008 na sede do SER.

*cortadores de cana irão poder reivindicá-lo em outras usinas do nosso país e assim, propagar uma importante conquista dos trabalhadores*”. Na opinião da sindicalista, o SER cumpre sua parte no que se refere ao controle da produção - já que exige anualmente da Ester o mapa agrícola, colocou um funcionário do sindicato para fiscalizar e controlar todos os caminhões que passam pela balança da usina, etc – mas isso não faz com que os trabalhadores sejam isentados e desresponsabilizados de qualquer participação nesse processo, já que eles também têm que fazer sua parte. Assim, é somente com uma fiscalização conjunta que se torna possível haver um controle efetivo. Em sua entrevista, Paulo César, também alertou para essa necessidade. De acordo com ele,

*“Eu acho que todas as usinas podem implantar o Quadra fechada, só que tem um detalhe, o Quadra fechada também sem um controle dessa produção ele não vai resolver. Normalmente tem que ter um acompanhamento dos trabalhadores, dos trabalhadores organizados e do sindicato, você tem que ter um acompanhamento pra ajudar a fazer esse controle. **Porque em todas as formas, se você não tiver um controle, os caras vão dar um jeito de passar a perna porque essas coisas ficam a mercê deles. Mesmo se fechou a quadra e ela deu aí seiscentas, setecentas toneladas, na hora de passar isso para os trabalhadores, se não tiver um acompanhamento do sindicato ou de uma organização dos trabalhadores, isso não vai acontecer. Os caras já provaram todos esses anos que eles não são honestos a ponto de fazer isso, então eu acho que são duas coisas, além do sistema Quadra fechada tem que ter um acompanhamento, um controle de produção feito pelos trabalhadores e por sua organização.**”*  
(Paulo César) [grifos meus]

Em seu depoimento Paulo César alertou para uma questão crucial. É fato que o *Quadra fechada* representou um avanço em relação ao método de aferição que o precedeu (o *Campeão*). Entretanto, o sindicalista faz uma ponderação interessante ao afirmar que por si só o sistema alternativo não é capaz de resolver todos os problemas, já que, independente dele, se não houver um controle efetivo por parte dos trabalhadores e dos sindicatos, os roubos e fraudes continuarão existindo e recaindo sobre as costas dos cortadores de cana. Ou seja, para Paulo César, o sistema alternativo em si possui uma potencialidade de evitar os roubos e fraudes, potencialidade esta que só se tornará prática se forem construídas as condições objetivas para sua realização, isto é, se houver interesse por parte dos trabalhadores e sindicatos de se envolverem com o sistema e realizarem um controle estrito da produção.

Diante destas importantes ponderações de ambos os sindicalistas acerca da necessidade dos cortadores de cana se envolverem com o *Quadra fechada* para que o mesmo possa de fato

funcionar plenamente, quis saber de ambos como eles avaliavam a participação e o envolvimento dos trabalhadores rurais da Ester com o sistema alternativo, e as respostas foram as seguintes.

*P: Você acha que os cortadores de cana e fiscais de turma têm conhecimento do Quadra fechada e das etapas que o compõem?*

*PC: Eu acho que todos, todos não conhecem não, muitos já ouviram falar porque isso daí já tá bem divulgado, né, muitos já ouviram falar, agora conhecer certinho como funciona isso, tanto o Quadra fechada como o controle, isso daí uma grande parte dos trabalhadores ainda não conhece. (Paulo César) [grifos meus]*

*P: Na sua opinião, os cortadores de cana e fiscais de turma têm conhecimento do Quadra fechada e das etapas que o compõem?*

*C: Os fiscais de turma eu acredito que eles têm a noção, agora todos os trabalhadores não têm não, são alguns que têm, são alguns. O Quadra fechada só dá certo mesmo por conta da rigidez do sindicato no controle da produção, porque todos os trabalhadores não têm não... Tá feio o negócio, viu, Ju, a maioria dos trabalhadores não sabe nada... (Carlita) [grifos meus]*

Em suas repostas, tanto Paulo César quanto Carlita deixaram claro que acreditam que a grande maioria dos cortadores de cana da Usina Ester desconhecem o *Quadra fechada* e o controle da produção. Como a presidente já havia frisado, em sua opinião o sistema alternativo só vigora e funciona na Ester devido ao controle da produção exercido pelo SER.

A argumentação de Carlita continuou, e ao longo de sua entrevista, a sindicalista me afirmou também que a partir de uma visita que ela fez aos trabalhadores nos canaviais recentemente, pôde descobrir que muitos não só desconhecem o *Quadra fechada*, como não sabem de quase nada: desconhecem o tipo de cana que estão cortando, seu peso, seu preço; e que este desconhecimento impede que os mesmos possam controlar sua produção. De acordo com ela, uma situação como esta é ainda mais problemática porque muitos destes trabalhadores “que não sabem de quase nada” não são novatos, ou seja, não são aqueles que estão vindo pela primeira vez cortar cana na Usina Ester. Para a presidente, seria até compreensível que aqueles trabalhadores que estão fazendo sua primeira safra na Ester não saibam da existência do *Quadra fechada* e das etapas que o compõem, fato que não é aceitável para os mais velhos, uma vez que os últimos trabalham há mais tempo para aquela usina e já deveriam saber sobre o sistema alternativo e seu funcionamento.

A partir desta constatação de Carlita, é possível se pensar que os cortadores de cana da Usina Ester encontram-se numa situação parecida da situação dos trabalhadores de outras usinas que operam com métodos de aferição diferentes do *Quadra fechada* (como é o caso do *Campeão*), já que, da mesma forma que os últimos, os trabalhadores da Ester também desconhecem muitas das fases do processo produtivo no qual estão inseridos. Mas quais os motivos que justificariam este amplo desconhecimento por parte dos cortadores de cana da Usina Ester? Por que os mesmos não se envolvem com o *Quadra fechada* e com o controle de sua produção?

É importante dizer que para responder a essas questões tive que dar continuidade a minha pesquisa de campo, que não havia terminado. Além das entrevistas realizadas com Carlita e Paulo César, também tive a oportunidade de estar presente nas reuniões de inauguração das safras - ocasiões em que tanto os dirigentes do SER quanto os representantes da usina se reúnem num salão da usina para se apresentarem e conversarem com os cortadores de cana a respeito do trabalho que irão desempenhar ao longo daquele ano. Além disso, também passei vários dias na sede do SER com o intuito de apreender melhor a rotina daquele ambiente, observando, assim, o trabalho dos dirigentes sindicais e as pessoas que procuravam a instituição (aqui, buscando descobrir, sobretudo, os motivos que levavam as mesmas a recorrer ao sindicato).

Foi dessa forma que vim a descobrir que, desde a implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester em 1998, nunca houve um curso ou uma oficina sobre o mesmo para os cortadores de cana. Isto é, o sistema alternativo vigora há mais de uma década na usina em questão e até hoje tanto o SER quanto a própria Usina Ester nunca desenvolveram nenhum tipo de atividade que tivesse como objetivo divulgar o *Quadra fechada* entre os trabalhadores, explicando o que era e para servia o sistema<sup>63</sup>. Uma atitude como esta só reforça o desconhecimento dos cortadores de cana (desconhecimento esse que foi reconhecido pelos dirigentes sindicais) sobre o *Quadra fechada*. Sem tais oficinas dificilmente os trabalhadores da Ester virão a conhecer o sistema alternativo e, portanto, ficarão impossibilitados de reivindicar tanto aquilo a que têm direito em função do sistema, quanto a implantação do *Quadra fechada* em outras usinas do país. É

---

<sup>63</sup> Neste ponto específico é preciso ressaltar que desde 2008 Carlita me fala sobre seu desejo de oferecer cursos sobre o *Quadra fechada* aos cortadores de cana, entretanto tal desejo nunca saiu do papel. A despeito de sua vontade, a sindicalista sempre encontrava alguma desculpa para não dar início aos cursos: a sede do SER não comportava espaço para isto, os trabalhadores não teriam ânimo para participar (isto porque os cursos teriam que ocorrer aos domingos, único dia de folga da semana dos cortadores de cana), a Usina Ester não aceitaria a proposta, etc. Cabe dizer que até o presente momento, Junho de 2010, os cursos aos trabalhadores que seriam ministrados pelos dirigentes sindicais ainda não foram realizados.

importante reiterar, por fim, que a implantação do sistema alternativo em outras usinas poderia consistir num importante método de fortalecimento de um sistema que, em si possui uma potencialidade de evitar que os trabalhadores sejam roubados, potencialidade esta que só se tornará prática se forem construídas as condições objetivas para sua realização.

Mas minha pesquisa não parava por aí. Faltava ainda saber o que os representantes da Usina Ester e os cortadores de cana da mesma pensavam a respeito do *Quadra fechada*. Somente assim seria possível descrever e analisar sociologicamente os diferentes pontos de vista dos demais envolvidos.



Carlita conversando com os cortadores de cana da Usina Ester (foto: Juliana Biondi Guanais, 08/06/2009).

### **5) O ponto de vista dos representantes da Usina Ester**

Após tomar conhecimento do ponto de vista dos dirigentes sindicais a respeito do *Quadra fechada*, busquei saber também qual era a opinião dos representantes da Ester, e para tanto, realizei entrevistas com alguns funcionários da usina em questão. Como já mencionado no primeiro capítulo, entrevistei três funcionários do corpo gerencial da usina, quais sejam: a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos (natural da cidade de Campinas-SP e com curso superior completo na área de Psicologia), o coordenador da área de produções agrônômicas

(naturalidade desconhecida, curso técnico completo e curso superior na área de administração em vias de se completar), e o coordenador de mão-de-obra (naturalidade desconhecida e com curso técnico completo). É importante dizer que todas as entrevistas ocorreram nas dependências da Usina Ester em Maio de 2009.

Ao longo das entrevistas, pedia para os funcionários falarem sobre como se deu o processo de substituição do *Campeão* pelo *Quadra fechada* na Usina Ester, o que eles achavam do sistema alternativo, quais suas vantagens, quais suas desvantagens, dentre outras coisas. Todas as respostas foram interessantes, mas especialmente a entrevista com o coordenador da área de produções agrônômicas (um dos coordenadores da usina) me chamou muita atenção e me abriu outras possibilidades para analisar o *Quadra fechada*. Por sua importância, reproduzirei um excerto grande da mesma.

*P: A Usina Ester é a única usina do país que implantou o Quadra fechada, que foi substituído pelo Campeão. Como isso ocorreu? Você poderia falar um pouco desse processo para mim?*

*A: O Campeão era amostragem. A gente pegava três ou quatro pontos diferentes numa quadra de cana, carregava essa cana e colocava num caminhão. Era em cima desse Campeão que o trabalhador ia receber toda a cana daquele talhão. As vezes fazia-se Campeão e não era um Campeão por talhão, as vezes uma fazenda tinha dez talhões e pegava-se três ou quatro talhões e fazia um Campeão só para esses três ou quatro talhões e assim por diante. Só que ambos perdiam: a empresa podia perder e o trabalhador também porque é amostragem, e existe diferentes tipos de solo, diferentes comportamentos varietais, etc. Então onde uma quadra de cana pode ter cana forte com uma produtividade acima de cem por hectare, na mesma quadra existe parte da quadra com produtividade menor que isso. **Então onde eram amostrados os pontos nunca era certo, foi onde que nós resolvemos fazer a mudança pela Quadra fechada.***

*P: A idéia do Quadra fechada partiu de quem, do sindicato ou da Usina Ester?*

*A: **O Quadra fechada partiu da usina, foi sentado usina e sindicato e discutiram. Fizemos aí um piloto e foi aceito pelo sindicato, o sindicato mandou para frente, o Ministério aceitou e dessa forma que começamos a fazer e funciona até hoje na usina.***

*P: E houve desentendimentos nesse processo?*

*A: **Não, não teve nenhum desentendimento. Eu até assim, admiro a Usina Ester por ser a única usina que faz isso...eu acho que todas deviam partir para isso aí.***

*P: Você acha que a usina é beneficiada ou não com o Quadra fechada? Por quê?*

*A: **Não, nesse caso ninguém é beneficiado, nem a usina nem o trabalhador. Ninguém perde, o pagamento é justo, porque como funciona a Quadra fechada: colheu-se a cana, depois que entrou a última viagem de cana desse talhão na balança da usina, depois que fechou o talhão, pega-se toda a tonelagem de cana, divide-se pela metragem que foi medida ali pelos fiscais que o cortador cortou e acha-se redondamente o quilo por metro. Vê a metragem, divide-se pela tonelada e acha-se quilo por metro e assim que é pago. **Aí ninguém é beneficiado, foi realmente justo, ninguém sai ganhando nem perdendo.*****

*P: Você acha que o Quadra fechada pode ser implantado em outras usinas?*

A: Tranqüilamente...nós implantamos aqui na Usina Ester onde o sindicato aqui é muito atuante e tá em cima, e o resultado foi positivo. Nós temos aí na balança de pesagem de cana da usina computadores do sindicato monitorando viagem a viagem que entra na balança, depois os nossos relatórios que a gente emite para o sindicato batem com a pesagem deles, então tá ali para qualquer um vir visitar e ver que não tem nada de errado, é tudo correto. **Eu acredito que os trabalhadores daqui são estimulados a trabalhar melhor com o Quadra fechada mesmo porque é aberto e eles têm a liberdade de ver o que está acontecendo, os resultados são colados nos ônibus aí eles vêem...não tem erro, a gente começa com um preço, a gente determina um preço, por exemplo, vamos pagar sessenta quilos por metro, é um preço que a gente determina mas depois que fechou a quadra, se aquele talhão der sessenta e cinco, eles sabem que nós vamos pagar os sessenta e cinco, eles recebem a diferença. Quando já fechou o pagamento daquela quadra a diferença é paga no pagamento seguinte como diferença de salário. Então só estimula, não acredito que...como eu te disse anteriormente eu acredito que todas as usinas deveriam trabalhar assim.** (André) [grifos meus]

O depoimento do coordenador da Usina Ester coloca inúmeras questões que merecem uma análise mais pormenorizada. André inicia sua fala contando como funcionava o *Campeão*, o sistema que vigorou na Ester até 1998 e precedeu o *Quadra fechada*. De acordo com ele, por ser um sistema de amostragem, o primeiro não assegurava exatidão nenhuma em seus resultados, e isso fazia com que não só os cortadores de cana saíssem perdendo, mas também a empresa. Nesse caso, por exemplo, os trabalhadores poderiam perder caso recebessem uma remuneração que tivesse como base uma cana de baixa produtividade, quando na verdade a mesma era de alta produtividade; e a usina poderia perder caso remunerasse os trabalhadores tendo como base uma cana de alta produtividade quando na verdade era de baixa produtividade. Assim, devido a sua inexatidão - que prejudicava ambas as partes - o *Campeão* foi substituído por outro sistema, o *Quadra fechada*, que vigora até os dias atuais na referida usina.

O coordenador dá prosseguimento à sua fala, e chega ao ponto mais interessante e polêmico. De acordo com ele, a idéia do *Quadra fechada* partiu da própria Usina Ester, que colocou a proposta ao SER, que acabou aceitando depois de discutir e negociar com a empresa. Nesse processo de implantação do novo sistema não houve nenhum desentendimento entre o sindicato e a usina, ressaltou André.

Neste ponto em específico é interessante comparar a resposta dada pelo coordenador com a dada por Carlita. Como vimos, ao relatar a implantação do *Quadra fechada* na Ester, a sindicalista nos afirmou que esse processo não foi marcado por desentendimentos e conflitos entre usina e sindicato, mas sim por um erro de estratégia da própria empresa. Em sua fala, Carlita afirmou que - no ano de 1998 - diante de uma forte pressão dos trabalhadores e do SER a

usina se viu obrigada a ceder e negociar com ambos, os quais reivindicavam, dentre outras coisas, a substituição do método de aferição vigente pelo *Quadra fechada*, que lhes permitia um maior controle da produção. De acordo com Carlita, uma negociação como aquela era muito importante, pois o que havia por detrás da mesma era uma estratégia pensada de antemão pelos trabalhadores e sindicato, os quais, naquele momento específico decidiram priorizar algumas demandas em detrimento de outras. Carlita ressalta ainda que, do seu ponto de vista, ter adotado o *Quadra fechada* não foi importante para a Usina Ester, e isso porque, ao ter que utilizar o sistema alternativo como o método de aferição, e pelo fato de o mesmo implicar em uma série de controles que objetivam evitar os roubos por parte da usina, a empresa ficou impossibilitada de aumentar seus lucros que, em grande parte advinham dos furtos que recaíam sobre os cortadores de cana e que prejudicavam sua remuneração.

Ao contrapor ambos os depoimentos, percebemos diferenças significativas no que se refere à implantação do sistema alternativo na Ester. Para o representante da usina, o mesmo partiu da empresa; já para a sindicalista, o sistema é fruto de uma estratégia do sindicato e dos trabalhadores após uma rodada de negociações com a usina. Independente de julgar quem está certo ou quem está falando a verdade, o importante aqui é perceber o que está por detrás destas afirmações. Nesse campo de forças (BOURDIEU, 2001), é notório e explícito o interesse que ambos os lados possuem de defender como sua a idéia do *Quadra fechada*.

Para a Usina Ester, é interessante e estratégico afirmar que o sistema alternativo é um projeto nascido da própria empresa após avaliar que o método anterior trazia desvantagens para si e para seus trabalhadores. Fazendo isso, a empresa busca um reconhecimento, uma legitimidade no que se refere à criação do *Quadra fechada*. Por trás de ações como essa, estão os interesses da Usina Ester em se mostrar - seja para o meio jurídico ou para os compradores de seus produtos - como uma empresa mais justa e que não despreza os direitos dos trabalhadores rurais, imagem esta que pode trazer inúmeras vantagens para a usina<sup>64</sup>. Nesse sentido, o *Quadra fechada* é

---

<sup>64</sup> Sobre o interesse por parte das usinas em se mostrarem como empresas justas e sócio-ambientalmente corretas ver sobre BSI (Better Sugarcane Initiative Ltd) – site: [www.bettersugarcane.org](http://www.bettersugarcane.org). A BSI é uma empresa sem fins lucrativos que possui como membros algumas das maiores e mais reconhecidas empresas do mundo, tais como: Coca-Cola Company, Cargill, Shell, Syngenta, Unilever, Nestlé e UNICA (União da Indústria de cana-de-açúcar). A BSI objetiva oferecer um mecanismo para se alcançar uma produção sustentável de cana-de-açúcar e todos seus produtos, como açúcar e álcool, nas dimensões social, ambiental e econômica. Para tanto, a BSI desenvolveu um conjunto de princípios, critérios, indicadores e verificadores, que serão usados para certificar produtores de açúcar e álcool que cumprirem com os mesmos, em todo o mundo. De acordo com o *BSI Consultation Standard Version 2*, um documento recente da empresa, seus membros “...reconhecem que existem sólidas razões empresariais para identificar e adotar práticas sustentáveis para a produção e processamento da cana-de-açúcar, e que os seguintes

importante para a Ester por se constituir numa espécie de selo, de certificação, que poderá lhe assegurar vantagens e benefícios num contexto extremamente competitivo como o que se inserem as usinas de açúcar e álcool no Brasil. Ao afirmar que o *Quadra fechada* pode ser “tranquilamente” implantado em outras usinas do país, André - enquanto coordenador da Usina Ester - demonstra seu interesse em vender este selo, esta certificação, exportando-o para outras empresas interessadas em adquiri-lo, e conclui “*Como eu te disse anteriormente eu acredito que todas as usinas deveriam trabalhar assim*”<sup>65</sup>.

Entretanto, para o SER também é interessante reivindicar o *Quadra fechada* como um resultado de sua própria ação. Da mesma forma que a Usina Ester, os dirigentes sindicais também buscam reconhecimento no que se refere à criação do sistema alternativo. Mesmo possuindo motivos distintos dos da usina, é importante para o sindicato em questão ser visto como um pioneiro no meio sindical pelo fato de ter lutado para implantar, em uma usina coberta por sua base territorial, um sistema diferente do que vigora nas demais usinas do país. Este tipo de reconhecimento acarreta prestígio para a entidade, que passa a ser vista como diferenciada das demais entidades sindicais rurais. Nesse sentido, o *Quadra fechada* constitui-se como uma “bandeira de luta” do próprio sindicato. Poder-se-ia pensar, ainda, que o sistema alternativo também é importante para os dirigentes sindicais porque eles podem se valer desta conquista para

---

*Princípios e Critérios (P&C) oferecem um arcabouço dentro do qual, tais práticas possam ser demonstradas (...)* *Acreditamos que a adoção destes P&Cs vai gerar benefícios e oportunidades de negócios, enquanto oferece emprego seguro e confiável e proteção ao meio-ambiente*. (In: *BSI Consultation Standard Version 2*, p.2). [grifos meus]

<sup>65</sup> Neste ponto específico é interessante relatar um importante acontecimento ocorrido durante uma oficina que realizei junto a trabalhadores e sindicalistas rurais na cidade de Serrana, interior de São Paulo, em 25 de Abril de 2009. Durante a oficina, foram explorados e debatidos vários assuntos, dentre eles, o sistema de *Quadra fechada*. Justamente no momento em que o sistema alternativo era o centro do debate, um dos participantes se apresentou como funcionário da usina de Serrana (responsável pela medição da quantidade de cana cortada por cada trabalhador), e afirmou categoricamente que na usina para qual trabalhava também vigorava o *Quadra fechada*. De acordo com ele, “*O Quadra fechada não vigora só na Usina Ester, não, aqui também a gente faz o Quadra fechada!*”. Após tal afirmação, solicitei ao funcionário para que explicasse o que ele entendia por *Quadra fechada*: em que se diferenciava dos demais sistemas, qual sua forma de funcionamento, quais suas inovações, etc. A partir da resposta do funcionário, foi possível perceber que aquilo que ele chamava de *Quadra fechada* na verdade não condizia com o sistema alternativo implantado na Usina Ester. *O Quadra fechada em funcionamento na usina de Serrana na realidade era um “Quadra fechada deturpado, falso”, uma vez que não tinha nenhuma similitude com o modelo original, a não ser o nome*. Por essas e outras ocasiões, pude descobrir que após a grande visibilidade que o sistema alternativo ganhou, muitas usinas de várias partes do país afirmam que seguiram o exemplo da Ester e também adotaram o *Quadra fechada* como modelo de aferição, quando, na realidade, somente o nome, a marca, o “selo” foi adotado, permanecendo o processo de aferição sem quaisquer mudança. Nessas usinas onde vigora o “*Quadra fechada falso*” ainda são pesadas somente as canas referentes aos três pontos de amostragem, não há controle da balança e da produção pelo sindicato, e as empresas não cedem seu mapa agrônômico ao sindicato, ou seja, nenhuma das etapas diferenciadoras do *Quadra fechada* é seguida à risca. Por trás de ações como essa, podemos mais uma vez perceber o interesse que as usinas têm de afirmar que também implantaram o sistema alternativo para lhe assegurar benefícios e vantagens.

serem bem vistos pelos cortadores de cana, que os enxergariam como líderes sindicais que se preocupam em lutar pela melhoria das condições de trabalho dos assalariados rurais.

Mas voltemos à análise da entrevista de André. No decorrer de sua fala o coordenador afirmou ainda que, por ser um sistema justo e exato, o *Quadra fechada* não beneficia nenhuma das partes em detrimento de outra (trabalhadores ou usina). Além disso, sendo um sistema que permite o acompanhamento e a supervisão dos trabalhadores e do sindicato, o *Quadra fechada* dá uma tranquilidade aos primeiros, que a qualquer momento “*têm a liberdade de ver o que está acontecendo*”. Nesse ponto em específico, André está se referindo aos elementos diferenciais do *Quadra fechada*, tais como o direito concedido ao SER para fiscalizar a pesagem de todos os caminhões na balança da usina; os relatórios (onde constam os dados da metragem e pesagem de todas as quadras) que são diariamente enviados pela empresa para serem conferidos pelo sindicato, etc. Assim, por ser um sistema transparente e que funciona de forma harmoniosa “*tá ali para qualquer um vir visitar e ver que não tem nada de errado, é tudo correto*”. Ao analisarmos melhor esta afirmação, percebemos que aqui aparece novamente o interesse do representante da usina em mostrar o *Quadra fechada* para as pessoas, em publicizá-lo como um sistema justo e diferenciado do que vigora nas demais usinas. Ao fazer isso a Usina Ester estaria se beneficiando a partir da imagem do sistema alternativo.

É por todas essas razões expostas acima que o coordenador da Ester acredita que os trabalhadores dessa usina acabam sendo estimulados a trabalhar melhor. Nesse sentido, podemos ver que o *Quadra fechada* também é funcional do ponto de vista da usina, e isso porque o sistema pode ter como resultado “trabalhadores mais tranquilos” e menos propensos a entrar em conflitos com a empresa para qual trabalham, hipótese essa que será desenvolvida abaixo, a partir da análise dos depoimentos dos demais representantes da Ester.

As opiniões de Cristina - coordenadora do Departamento de Recursos Humanos da Usina Ester – e de João - coordenador de mão-de-obra - também seguiram a mesma direção das dadas por André. Em suas entrevistas os funcionários afirmaram que

*“Eu acho o *Quadra fechada* eficiente e os nossos colaboradores<sup>66</sup> aprovam. Isso é importante para a empresa: o colaborador estar satisfeito. **Acho que os nossos colaboradores***

---

<sup>66</sup> É interessante atentarmos para a forma como a funcionária da usina se refere aos cortadores de cana. Cristina nomeia os mesmos de “colaboradores”, jargão recorrentemente utilizado pelo universo empresarial, sobretudo pelos departamentos de Recursos Humanos das empresas. Assim, no caso específico, percebemos que os antigos “baianos”, “peões” e “bóias-frias”, passaram a ser tratados atualmente como colaboradores. A este respeito ver

*ficam mais tranqüilos e confiam no sistema. Acho que o Quadra fechada é aprovado pelos trabalhadores principalmente porque eles passam a ter a segurança de que irão receber corretamente e que não serão roubados. Isso é importante para eles porque assim eles podem trabalhar tranqüilos.*” (Cristina) [grifos meus]

*“Eu sei que com o Quadra fechada tem vantagens principalmente para o trabalhador, porque com a Quadra fechada você na tira nada, o que o trabalhador fez ele vai receber, ele não vai deixar de receber, entendeu, então eu acho que isso daí é muita vantagem. Outras empresas que não faz eu acho que a Quadra fechada é uma grande vantagem, é uma conquista muito boa para o trabalhador. Eu acho que é importante, porque quando você tem a Quadra fechada, você tem transparência, né, não tem nada a esconder, né, inclusive o sindicato tem até uma pessoa na balança que acompanha. Além de ter o Quadra fechada tem um funcionário do sindicato que acompanha as pesagens e o fechamento das quadras...então não é só ter o Quadra fechada, eles ainda têm um funcionário na balança que acompanha este trabalho. O trabalhador vai receber o real, né, o que ele fez ele vai receber, ele não vai deixar de receber. Então o trabalhador cortou aquela quadra e ela tá lá. E outra coisa: a gente quando entra numa quadra a gente tem que dar a estimativa de peso da cana...se a gente der um peso e der mais, eles recebem a diferença; já se a gente der um peso e der menos a quadra, os trabalhadores vão receber aquilo que deu, não volta para trás. Se der mais eles vão receber a diferença.”* (João) [grifos meus]

Ao analisarmos estas falas, percebemos que – da mesma forma que André – Cristina e João também consideram o *Quadra fechada* como um método de aferição mais justo porque constitui-se como um sistema mais transparente e que permite, assim, que os trabalhadores não sejam roubados e que recebam pelo que de fato produziram. “*O trabalhador vai receber o real, né, o que ele fez ele vai receber, ele não vai deixar de receber*”. De acordo com Cristina isto se faz importante porque, pelo fato de confiarem no sistema alternativo, os cortadores de cana da Ester podem trabalhar mais tranqüilos. Novamente aqui podemos perceber o interesse por parte da Usina Ester em utilizar o *Quadra fechada*, uma vez que o mesmo passa a ser funcional aos seus interesses, já que, com a implantação do referido sistema os cortadores de cana – os colaboradores, como foram chamados pela gerente de Recursos Humanos – ficam mais tranqüilos, e têm menos motivos para entrar em conflitos com a empresa.

---

ANTUNES, 1999. Para o autor, foi a partir da era do Toyotismo que um novo e total envolvimento dos trabalhadores com o trabalho e a produção passa a ser exigido. Neste contexto, os trabalhadores passam a ser instigados a trabalhar em equipe, cooperando com os demais companheiros, nos moldes de uma solidariedade existente entre os integrantes de um “time”. A empresa passa a ser a família dos trabalhadores, os quais são levados a “vestir a camisa” da mesma e a pensar vinte e quatro horas por dia em seu trabalho. Cabe mencionar ainda que, atualmente, de empregados, funcionários ou operários, os trabalhadores passam a ser tratados como “colaboradores”, nomenclatura que objetiva fazer com que os mesmos se sintam mais valorizados do que antes.

Como vimos no primeiro capítulo, ao selecionar os trabalhadores que irão trabalhar como cortadores de cana, a Usina Ester prioriza não somente aqueles indivíduos que têm uma produtividade alta, isto é, que cortam mais cana que os demais; para a empresa em questão, outros critérios são tão ou mais importantes que a produtividade individual. Assim, no momento de seleção de seus funcionários, o corpo gerencial desta usina prioriza, sobretudo, o comportamento e o perfil dos trabalhadores. Em suas entrevistas os representantes da usina afirmaram que dão preferência para aqueles que “*possuem um comportamento condizente com o que a empresa espera*”, isto é, “*nossa usina prefere cortadores de cana que não sejam organizados, reivindicativos e faltosos*”<sup>67</sup>.

Diante disto, adotar o *Quadra fechada* é importante para a empresa, pois – ao terem em mente que trabalham em uma usina onde foi implantado um sistema diferenciado que inibe os roubos que recaíam sobre suas costas e que prejudicavam sua remuneração – os cortadores de cana da Ester podem vir a sentirem-se menos espoliados e, portanto, terem menos motivos para entrar em conflitos e desacordos com a empresa para qual trabalham, que, diferentemente dos demais, os remunera de forma justa. Nesse sentido, ao analisarmos melhor esta realidade, podemos perceber o *Quadra fechada* pode ser visto como uma estratégia de dominação da Usina Ester, já que contribui para a dominação cotidiana da usina sobre seus trabalhadores.

Mas, e o que pensavam os cortadores de cana a respeito do *Quadra fechada*? Depois de ter buscado a opinião dos representantes do SER e da Ester, restava ainda ouvir os trabalhadores rurais, o que será feito a seguir.

## **6) O ponto de vista dos cortadores de cana da Usina Ester**

De início, é preciso ressaltar que as análises aqui empreendidas tomaram como base não somente as entrevistas que realizei com os dez cortadores de cana ao longo de dois anos<sup>68</sup>. Além

---

<sup>67</sup> Essas afirmações foram-me dadas por André no momento de sua entrevista. Cristina e João – embora com outras palavras - também trataram dos critérios de seleção dos cortadores de cana da Usina Ester. Essas e outras falas já foram analisadas no primeiro capítulo quando foram abordadas as estratégias de controle das usinas.

<sup>68</sup> Como já fora mencionado na parte metodológica deste trabalho, no que se refere sobretudo às entrevistas com os cortadores de cana da Ester, vale ressaltar que as mesmas foram realizadas em locais distintos (tais como na residência dos entrevistados e na rodoviária da cidade de Cosmópolis). Isto porque, como já foi dito, quando possível, optei por entrevistar os trabalhadores fora de seu espaço de trabalho. Além destas entrevistas formais com os dez cortadores de cana, cabe dizer ainda que tive oportunidade de realizar dois encontros onde estavam presentes vários deles. Estes encontros seguiram o modelo dos grupos focais, e foram realizados na casa de uma das

deste recuso metodológico, também me vali de outros instrumentos, tais como o tempo em que passei nos canaviais observando a realidade circundante, as conversas que ouvi sendo trocadas entre os trabalhadores e entre eles e seus superiores, os depoimentos que obtive de alguns cortadores de cana após terem desenvolvido um contato estrito comigo, etc. Depois de ter me dedicado à pesquisa de campo com os trabalhadores, pude analisar o material coletado e, assim, compará-lo com tudo que já tinha em mãos.

A partir das investigações e dos resultados das entrevistas com os cortadores de cana, o fato mais marcante que pude constatar foi que a maioria dos mesmos não conhecia o *Quadra fechada*, nem sabia sequer de sua existência. Esse fato comprovou aquilo que já havia sido apontado por Carlita e Paulo César. A resposta que melhor explicita este desconhecimento dos trabalhadores foi a dada por Osvaldo<sup>69</sup>, um cortador de cana de sessenta anos que trabalha para Usina Ester desde 1995.

*P: O senhor conhece o Quadra fechada que tem hoje aqui na Usina Ester em Cosmópolis?*

*O: Hoje aqui não, eu trabalhei muito em Massa Verde, eu pesava cana, nós pesava cana...nós cortava e pesava os feixinhos, eu avaliava o peso da cana, né, cortava de uma quadra, cortava de outra...pesava a cana para ver quanta cana tava desenvolvendo, crescendo, o quanto tá pesando.*

*P: E aqui em Cosmópolis, na Usina Ester, o senhor chegou a acompanhar o surgimento do Quadra fechada, que é aquele sistema novo?*

*O: Ah minha filha, eu conheço bastante, viu. Aqui pega São Quirino, eu conheço bastante a área da usina...Salto Grande, eu conheço bastante a área.”* (Osvaldo) [grifos meus]

Ao analisarmos esta fala, é possível depreender que o trabalhador entrevistado confunde o *Quadra fechada* com alguma fazenda que pertence à Usina Ester. Este depoimento em especial me chamou muita atenção, sobretudo porque Osvaldo trabalha para a Ester desde 1995 e, como já foi dito, o *Quadra fechada* foi implantado na mesma em 1998, isto é, o entrevistado trabalhava para a usina no momento de implantação do sistema e mesmo assim não sabia da existência do mesmo. Outros exemplos de reposta foram as seguintes:

---

trabalhadoras entrevistadas. O primeiro encontro contou com aproximadamente quinze trabalhadores, e o segundo com oito – todos cortadores de cana da Usina Ester.

<sup>69</sup> Osvaldo é natural de Monte Azul, Minas Gerais, e lá trabalhava por conta própria em sua lavoura de algodão. De acordo com Osvaldo, antes de se tornar cortador de cana da Usina Ester, ele nunca havia trabalhado com carteira registrada. O entrevistado me afirmou que veio em 1995 para Cosmópolis (estado de São Paulo) para cortar cana e até 2006 desempenhou a mesma atividade. Atualmente encontra-se afastado temporariamente por motivos de saúde. A entrevista com o trabalhador aconteceu na Rodoviária de Cosmópolis em Abril de 2009.

*P: Vocês conhecem ou já ouviram falar do Quadra fechada?*

*M: Não, não...*

*J: Olha, vou ser sincero, faz um tempo que eu tô aqui e ninguém falou para mim o que era o Quadra fechada.*

*M: Eu também nem sei o que é isso não, e acho que nem os fiscal sabe...eu acho que eles nem sabe nada, ninguém informa eles, só fala para eles que quadra eles têm que ir, aí eles chega lá e nem sabe, aí eles vai ver que cana é que a gente vai cortar... (Maria e José) [grifos meus]*

*Você conhece o Quadra fechada?*

*A: Olha, até aqui para mim ninguém me explicou direito isso daí, viu?! Nem usina, nem sindicato nem os fiscais falam disso daí...Eu nem sei se isso daí é bom ou ruim porque eu nem sei o que é.*

*P: E vc acha que os outros trabalhadores sabem da existência do Quadra fechada aqui na Ester?*

*A: Olha, eu acredito que não, viu, porque ninguém passa isso daí para a gente.(Ana) [grifos meus]*

*P: Joana, você já ouviu falar do Quadra fechada?*

*J: Não, não, mas eu sou nova aqui, e não conheço muita coisa ainda...o que é isso?*

*P: O Quadra fechada é um sistema novo, diferente do Campeão, que dava o peso da cana somente a partir de algumas amostras de cana. O Quadra fechada só existe aqui na Usina Ester, e ele implica em uma série de controles que tentam evitar que os trabalhadores sejam roubados pelas usinas no momento de pesagem da cana. E funcionando direitinho, é uma forma dos trabalhadores e do sindicato controlar a produção de cana.*

*J: E isso é bom também para a gente tá por dentro do que a gente tá fazendo, né...Mas eu não conheço isso daí, não, eu nunca ouvi falar desse tal de Quadra fechada. (Joana) [grifos meus]*

Estes depoimentos foram dados por quatro trabalhadores - José e Maria<sup>70</sup> - quando entrevistados juntos em sua residência; e Ana<sup>71</sup> e Joana<sup>72</sup> - quando entrevistadas durante seu

---

<sup>70</sup> José e Maria são cunhados e naturais de Malacaxeta, Minas Gerais. José trabalha como cortador de cana para a Ester há três safras, mas já havia trabalhado para essa mesma usina de 2000 a 2002. Maria fez (no ano de 2008) sua primeira safra como cortadora de cana, já que resolveu deixar sua terra natal para acompanhar seu marido, que já é cortador de cana há 11 anos, e que há dois anos trabalha para a Usina Ester. José e o marido de Maria são trabalhadores efetivos da Ester, e Maria ainda é contratada por tempo determinado de serviço. Atualmente Maria está afastada do serviço devido à licença maternidade.

<sup>71</sup> Ana trabalha para a Usina Ester desde 2008. Em 2008 iniciou seu trabalho como cortadora de cana, mas em 2009 desempenha outro cargo, o de bituqueira. Os trabalhadores que são destinados a ser bituqueiros são os responsáveis pelo recolhimento dos pedaços de cana que ficavam ao longo do canavial depois de toda a cana ter sido colhida. De modo geral esse tipo de trabalhador passa grande parte de sua jornada de trabalho agachado, com as costas curvas

trabalho no canavial. Com exceção de Joana, os demais trabalhadores não são novatos, já que trabalham para a Usina Ester há pelo menos duas safras. Como vimos em suas falas, a despeito de trabalharem para a Ester há algum tempo, os três primeiros afirmaram que não conheciam o sistema alternativo, já que ninguém – nem o sindicato, nem a usina, nem os fiscais de turma - havia falado sobre o mesmo. Por não saber do que se tratava o *Quadra fechada*, Ana ressaltou, ainda, que é incapaz de avaliar o sistema, de dizer se “é bom ou ruim”. Da mesma forma que os demais, Maria me afirmou que não conhecia o sistema, e acreditava que nem os fiscais de turma tinham esse conhecimento, já que, de acordo com ela, os últimos também não sabiam de muita coisa porque ninguém os informava direito. Já Joana, a única novata entre os entrevistados, justificou seu desconhecimento do *Quadra fechada* alegando que não conhecia muita coisa ainda já que era o primeiro ano que trabalhava como cortadora de cana da Usina Ester. Entretanto, podemos perceber que, após ter sido explicado superficialmente o que era e como funcionava o sistema alternativo, a trabalhadora avaliou o mesmo de forma positiva, já que percebeu que o *Quadra fechada* poderia dar aos trabalhadores uma oportunidade de “estarem mais por dentro do que estavam fazendo”.

Entretanto, a despeito de a grande maioria dos cortadores de cana com que estabeleci contato desconhecer o *Quadra fechada*, é importante mencionar que ao longo de minha pesquisa de campo encontrei dois trabalhadores – Lorival<sup>73</sup> e Francinaldo<sup>74</sup> - que me afirmaram conhecer o sistema alternativo. De acordo com Lorival

*P: Você conhece o Quadra fechada?*

*L: Eu só ouvi falar disso daí...*

*P: Mas como você ficou sabendo dele?*

*L: Eles explica mais ou menos lá na usina...sei que coloca o peso por metro, né, e depois que carrega a cana inteira é que vai saber o peso real dela, né...mas eu só sei isso.*

*P: Tá certo, mas tem uma série de cálculos, alguém explicou para vocês?*

*L: Olha, eu não sei não, eu não vi ninguém explicando nada não...*

---

para recolher os pedaços de cana. Esse tipo de função é extremamente necessário às usinas, que a partir do trabalho dos bituqueiros, evitam perdas significativas, que aconteciam por “sobrar cana no eito sem ser pesada”.

<sup>72</sup> Joana é sobrinha de Maria, e no ano de 2009 fazia sua primeira safra como cortadora de cana da Usina Ester. Joana também é natural de Minas Gerais.

<sup>73</sup> Lorival é o marido de Maria, a cortadora de cana citada acima. Como já mencionado, Lorival é natural de Minas Gerais e já trabalha como cortador de cana há 11 anos. Há dois anos desempenha esse cargo na Usina Ester.

<sup>74</sup> Francinaldo é natural do estado da Paraíba e trabalha como cortador de cana da Ester há três anos. De acordo com ele, por ser efetivo na usina e por residir fixamente em Engenheiro Coelho (cidade próxima a Cosmópolis onde reside a maioria dos cortadores de cana da Usina Ester), atualmente ele não retorna mais todo o final de safra para sua terra natal.

*P: Então, é difícil fazer essas contas, o fiscal tem que dar o peso da cana antes, a quantidade de quilos por metro, e tudo isso antes de vocês começarem a cortar. Eles avisam vocês dessas coisas?*

*L: Ninguém explica direito, né, eles colocam no ônibus um papel desse, mas ninguém pergunta nada nem pede para eles explicar... e tem uns que nem sabem ler, né, por isso que eu acho que a obrigação do fiscal é no dia que colocar aquilo lá, explicar tudo direitinho, né!*

*P: E quando alguém pede explicação, os fiscais explicam?*

*L: Explica nada, só coloca o papel no ônibus e deixa lá. (Lorival) [grifos meus]*

Diferentemente de Lorival – que afirmou conhecer o *Quadra fechada* porque o mesmo é explicado na usina - em seu depoimento Francinaldo declarou conhecer o sistema alternativo por intermédio de seu fiscal de turma.

*P: Você conhece o *Quadra fechada*?*

*F: Eu conheço isso porque o nosso fiscal falou dele pra gente.*

*P: Então foi o seu fiscal que explicou o *Quadra fechada* para você? Eu pensei que quem explicasse era o sindicato ou o pessoal da usina...*

*F: Não, quem falou foi o fiscal...ele explica mais ou menos, né! Só sei que te dá um peso, né, mas que depois no papel vem o peso real dela, né, mas eles dizem que vem a diferença, mas...a gente não sabe, né?! (Francinaldo) [grifos meus]*

É interessante analisar e comparar essas duas respostas. Logo de início, Lorival afirmou que tomou conhecimento do *Quadra fechada* porque o mesmo foi explicado na usina. Por estar muito genérica, esta afirmação nos leva a pensar em duas coisas distintas: o sistema foi explicado pelos representantes da Usina Ester na própria usina, ou o sistema foi explicado por outra pessoa no espaço da usina. Com relação a esta segunda opção, se poderia pensar até mesmo que Lorival tomou conhecimento do *Quadra fechada* pelos dirigentes sindicais no momento das reuniões de inauguração das safras, ocasiões em que tanto os representantes da usina quanto os representantes dos trabalhadores se reúnem num salão da usina para se apresentarem e conversarem com os cortadores de cana a respeito do trabalho que irão desempenhar ao longo daquele ano. Lorival não entrou em detalhes de quem apresentou o *Quadra fechada*, mas deixou claro que não conhece muito sobre o sistema. De acordo com ele, os fiscais de turma somente colocam nos ônibus dos trabalhadores um papel sobre o *Quadra fechada*, mas não explicam nada, mesmo se algum trabalhador pede explicação. Todas as contas e conversões necessárias para que os trabalhadores possam saber a quantidade de cana que cortaram num dia de trabalho também não são explicadas por ninguém, nem mesmo pelos fiscais, afirmou Lorival.

Mas o interessante da argumentação do trabalhador foi justamente o momento em que ele nos conta o que sabe sobre o *Quadra fechada*: “...sei que coloca o peso por metro, né, e depois que carrega a cana inteira é que vai saber o peso real dela, né...mas eu só sei isso”. Ao reduzir a explicação do sistema alternativo a esta fala, percebemos que de fato Lorival não conhece em detalhes o *Quadra fechada*, entretanto é inegável que o trabalhador conhece o grande diferencial do sistema alternativo em relação aos demais sistemas de aferição, já que explicou que é “a cana inteira” de uma quadra (que quer dizer: toda a cana de uma quadra) que é carregada para se estipular seu peso, e conseqüentemente, seu preço. Como vimos anteriormente, diferentemente do sistema *Campeão*, com o *Quadra fechada* o preço é estipulado a partir do peso da cana de toda a quadra, e essa é a grande diferença deste sistema alternativo, diferença esta do conhecimento de Lorival.

Já Francinaldo afirmou que conhecia o sistema alternativo por intermédio de seu fiscal de turma, que havia explicado “mais ou menos” para ele. Da mesma forma que Lorival, Francinaldo destacou também que não sabia muita coisa sobre *Quadra fechada*: “Só sei que te dá um peso, né, mas que depois no papel vem o peso real dela, né, mas eles dizem que vem a diferença, mas...a gente não sabe, né?!”. Entretanto, ao analisarmos melhor esta afirmação, percebemos que o trabalhador não está se referindo especificamente ao *Quadra fechada*, mas sim à uma cláusula que consta em todos os Acordos Coletivos de Trabalho, independentemente do sistema de aferição que vigore na usinas. “No início do corte de cada talhão, o representante dos empregadores comunicará aos trabalhadores o peso provisório para o corte de metro linear da cana desse talhão. Esse peso provisório será considerado mínimo, estando sujeito a alteração a maior em função do resultado da pesagem da cana para a conversão de metros lineares em tonelada” (Cláusula 06 do Acordo Coletivo de Trabalho travado entre SER e Ester em 1999); ou “No início do corte de cada talhão, o representante das empregadoras comunicará aos trabalhadores o preço provisório para o corte do metro linear da cana desse talhão. Esse preço provisório será considerado mínimo, estando sujeito à alteração para maior em função do resultado da pesagem da cana de amostra para a conversão de metros lineares em tonelada, na forma descrita a seguir...” (Cláusula 15, que se faz presente nas Convenções Coletivas da categoria canavieira do Estado de São Paulo até os dias atuais, e que só não é utilizada pela Usina Ester em função da mesma ter substituído o método de amostragem pelo *Quadra fechada*).

É importante dizer que a única diferença entre as duas sentenças citadas acima refere-se ao método de aferição utilizado pela usina – amostragem ou *Quadra fechada* - e não à obrigação que as empresas têm de reajustar o preço da cana após a mesma ter sido pesada, obrigação essa que foi destacada por Francinaldo como sendo o *Quadra fechada*. Por isto, é possível concluir que, na verdade, o trabalhador em questão acabou confundindo o sistema alternativo com uma cláusula específica presente em todas as Convenções Coletivas da categoria canavieira.

Mas, retomemos o raciocínio anterior. Como já mencionado acima, ao longo de minha pesquisa de campo conheci somente dois cortadores de cana que afirmaram conhecer o *Quadra fechada*; os demais nem sequer sabiam que na usina em que trabalhavam vigorava o sistema alternativo. A partir das entrevistas trabalhadores, percebi ainda que, pelo fato de não saberem da existência do mesmo, os cortadores de cana não tinham elementos para diferenciá-lo do Campeão, o modelo de aferição que o precedeu. Como já vimos no início do capítulo, o que faz do *Quadra fechada* um método de aferição diferenciado é a existência de algumas etapas as quais devem ser seguidas à risca para que o sistema possa funcionar satisfatoriamente. Estas etapas são: o fornecimento por parte da Usina Ester do mapa agrícola e das planilhas que são enviadas para serem conferidas pelo SER, a existência do funcionário do sindicato que fiscaliza e acompanha a pesagem de todos os caminhões na balança da usina, e os relatórios semanais que devem ser afixados em todos os ônibus para serem conferidos pelos trabalhadores.

Foi a partir das entrevistas que percebi que tais etapas – os elementos diferenciadores do *Quadra fechada* - também não eram conhecidas pelos cortadores de cana. Esses têm domínio e conhecimento de algumas tarefas que compõem o trabalho que desempenham; entretanto, tais tarefas não têm a ver especificamente com o sistema alternativo. Desta forma, as queixas e reclamações que me foram colocadas pelos trabalhadores não se dirigiam necessariamente ao *Quadra fechada*, mas sim ao modo como seu trabalho é avaliado, mensurado, aferido, forma essa que os impossibilita de ter o controle sobre seu processo de trabalho.

A maior parte dos trabalhadores com quem estabeleci contato me afirmou que eles não conseguem entender nem fazer as contas que devem ser realizadas para descobrir a quantidade de cana cortada por eles. A conversão de metro para tonelada é algo totalmente inimaginável e extremamente difícil<sup>75</sup>. Este ponto específico merece destaque, já que, como vimos no início do

---

<sup>75</sup> A este respeito ver ALVES, 2008. Para o autor: “*Só é previamente conhecido o valor da tonelada de cana, o valor do metro linear de cana cortada só será revelado quando se souber quantos quilos de cana há em um metro linear. Para a transformação de valor da tonelada em valor do metro linear é necessária a realização de um complexo*

capítulo, ao longo da história, os trabalhadores rurais sentiram-se prejudicados quando seu pagamento passou a ter como referência o peso da cana, principalmente baseado na tonelada, ficando muito difícil para eles exercerem o controle sobre o que labutaram, já que o valor do corte precisou ser mediatizado pela conversão de metros (ou braças) para toneladas (PAIXÃO, 1994). Faz-se importante mencionar que esta conversão de medidas é cara a todos os métodos de aferição, e não somente ao *Quadra fechada*.

*“Aqui não, porque em outras usinas eles pagam assim, eles pagam por metade: se a cana for boa paga um preço, se não, outro, mas o cara trabalha sabendo o preço, viu. Agora esse negócio de tonelada eu não entendo não, agora mesmo que eu tô começando a gravar, mas ainda tenho chance de entender errado...essa tonelada aí confunde a gente com o tempo. Agora quando o cara trabalha sabendo o que é, ele até tem ânimo de continuar o serviço...agora essa coisa de pagar por tonelada é pouca gente que entende isso aí! Devia ter alguém que explicasse, né?!”* (José) [grifos meus]

*“Outro dia um me perguntou quanto valia aquele quilo e eu disse que eu não sabia de nada, que eu tava trabalhando lá mas que eu não sabia de nada..”* (Tiago)<sup>76</sup>

O primeiro depoimento é uma queixa do trabalhador ao pagamento por tonelada de cana. Para José, fica muito confuso e difícil para os trabalhadores saberem o quanto cortaram de cana e o quanto irão receber, devido ao atrelamento de seu salário ao valor da tonelada de cana. Como já fora mencionado, o pagamento por tonelada fere dois princípios básicos do direito trabalhista: o do ganho conhecido - no qual, o trabalhador remunerado por produção deve ser avaliado por um critério simples e objetivo de forma a que, em qualquer momento, ele possa conhecer seu ganho - e o princípio da proteção ao salário, que é o direito do trabalhador fiscalizar sua própria produção e poder conferi-la. Por serem poucos os trabalhadores que entendem esse sistema de pagamento baseado na conversão de metro para tonelada, José defende a idéia que deveria ter algum encarregado para explicar todo esse processo aos cortadores de cana, para que assim, os últimos possam ter certo controle sobre sua produção. A fala deste trabalhador contraria em muitos

---

*conjunto de operações matemáticas e estatísticas, realizado, salvo melhor juízo, com o único objetivo de enganar os trabalhadores.”* (p. 37).

<sup>76</sup> Tiago é um trabalhador de 18 anos, que recentemente deixou a Bahia, sua terra natal, para fazer sua primeira safra como cortador de cana para a Usina Ester. Em sua entrevista – realizada na casa de Maria, outra cortadora de cana - o jovem ressaltou que não está gostando do trabalho que desempenha: *“O trabalho é muito pesado, né, eles cobra demais a gente...fica no pé toda hora, dá gancho por qualquer coisa...e o salário é pouco. O aluguel é muito caro também...a usina devia dar alojamento pra gente”*. A respeito das cobranças e punições que recaem sobre os cortadores de cana ver: SILVA, 1999.

pontos uma das afirmações feitas por João, o coordenador de mão-de-obra da Ester entrevistado. De acordo com ele,

*P: Os trabalhadores sabem da existência do Quadra fechada?*

*J: Sabem, sabem porque quando fecha as quadras é feito um relatório semanalmente e esse relatório é colocado nos ônibus, numa prancheta que é deixada nos ônibus, então está lá para todos os trabalhadores. Então ele cortou aquela quadra e ela tá lá.*

*P: A Usina Ester ou o sindicato oferecem algum tipo de treinamento aos trabalhadores sobre o Quadra fechada?*

*J: Não, o Quadra fechada o sindicato e os trabalhadores já sabem, né, aqui, quem trabalha na empresa já sabe que é Quadra fechada porque mesmo quando vem funcionário novato, antes de iniciar a safra tem uma reunião, e lá é comentado sobre o Quadra fechada. E só dele vir aqui o próprio companheiro já vai divulgando também. E outra, tem o relatório também que vai toda a semana e está nos ônibus para eles verem.*

*P: Entendi. Mas os cortadores de cana não recebem nem um treinamento para fazer todas aquelas contas, a conversão de metro para tonelada?*

*J: Ah não, isso aí eles não recebem, o que é feito é uma orientação...o fiscal que está lá no campo, conforme a dúvida dos trabalhadores, esse fiscal tá lá para esclarecer...Mas se o fiscal automaticamente der o peso para ele, ele já sabe, o trabalhador já sabe já. Se falarem que deu "x" de peso, quando acabou a tarde ele pergunta quantos metros deu, e o trabalhador anota. Tem muitos que têm até um caderninho para anotar...a maioria dos trabalhadores têm<sup>77</sup>. E no final do dia ele pergunta para o fiscal quantos metros deu o eito dele, e ele anota. E ele vai guardando, né, ele vai anotando data por data. (João) [grifos meus]*

Ao atentarmos para as respostas de João, percebemos que elas estão em desacordo com a fala de José. O representante da usina defendeu a idéia de que os trabalhadores já conseguem saber a quantidade de cana que cortaram no momento em que o fiscal lhes fornece o peso e a metragem da mesma. Desta forma, João está supondo que grande parte dos trabalhadores sabe realizar todos os cálculos necessários - mentalmente e de forma rápida - o que não ocorre na realidade, como pudemos perceber a partir das falas dos trabalhadores citadas acima.

Em sua fala, João também afirmou que os cortadores de cana sabem do *Quadra fechada*, pois a Usina Ester elabora alguns relatórios (planilhas) que são fixados semanalmente nos ônibus dos trabalhadores para que os mesmos possam conferir e comparar os valores que constam nas mesmas com os valores que vêm discriminados em seus holerites. Entretanto, isso também não ocorre, e esta é outra queixa dos cortadores de cana. De acordo com eles, estas planilhas são

---

<sup>77</sup> Diferentemente do que foi dito pelo representante da usina, durante os dois anos de pesquisa, conheci pouquíssimos trabalhadores que levavam um caderno para o canavial para anotar a quantidade de cana que cortaram no dia. Até mesmo porque, como será visto a seguir, a maioria dos trabalhadores não acompanha o momento em que o fiscal passará o compasso para medir a quantidade de metros de cana que foi cortada por cada um.

muito difíceis de serem lidas e compreendidas, e que, sem entendê-las direito, eles não se sentem capazes de conferir se aquilo que está sendo pago pela Usina Ester é o correto.

*“E tem uns papéis lá no nosso ônibus, mas eu não sei nada disso...eu nem sei olhar aquilo...e eu nem sei o que que é...eu vi lá no nosso ônibus que tem um papel falando de horas de almoço, de largar o serviço, de quanta cana a gente cortou, essas coisas...mas eu não entendo, e tem uns que nem sabem ler, né, aí, como vai entender!” (Maria)*

Em sua fala, João também ressaltou que os cortadores de cana da Ester não recebem nenhum tipo de treinamento sobre o *Quadra fechada*<sup>78</sup>, nem curso que os instrua e os habilite para realizar todas as operações matemáticas necessárias para calcularem o quanto cortaram de cana e quanto receberão. De acordo com o representante da usina, isso não se faz necessário, pois os fiscais de turma que estão presentes e acompanham os trabalhadores nos canaviais estão à disposição dos últimos para esclarecer qualquer dúvida caso eles tenham necessidade. Novamente aqui o depoimento de João contraria a afirmação de José, que ressaltou a necessidade de ter algum encarregado para explicar todo esse processo aos cortadores de cana: “...*agora essa coisa de pagar por tonelada é pouca gente que entende isso aí! Devia ter alguém que explicasse, né?!*”.

Além de não terem o domínio das operações aritméticas necessárias para fazer as contas que implicam na conversão de metros para toneladas e que são necessárias para saberem o quanto cortaram, os cortadores de cana entrevistados reclamaram também que os fiscais de turma raramente passam o peso da cana que será cortada antes de se iniciar o corte. Tal etapa é fundamental para os trabalhadores, já que somente ao saberem previamente o peso da cana que irão cortar, os mesmos podem posteriormente conferir em seu holerite se receberam mais do que o peso estipulado ou se receberam o peso estipulado (uma vez que de acordo com uma das cláusulas das Convenções Coletivas de Trabalho da categoria canavieira, os trabalhadores rurais nunca podem ter seus ganhos reduzidos em relação ao valor previamente estimado para a cana).

Isto é, para que o *Quadra fechada* e os demais sistemas de aferição funcionem como previsto, é necessário que, antes de iniciar o trabalho, os fiscais estimem um rendimento da cana que será cortada naquela quadra, por exemplo, 70 Kg/m, e que passem este valor aos trabalhadores. Depois de pesada na balança da usina, acha-se o peso real daquela cana, e este é

---

<sup>78</sup> Essa afirmação de João comprova minha constatação de que, do mesmo modo que o SER, a Usina Ester também não oferece nenhum tipo de curso ou treinamento sobre o *Quadra fechada* a seus trabalhadores.

então comparado com o peso que havia sido estimado e passado previamente aos trabalhadores. Se o resultado real for abaixo do estimado, paga-se pelo valor estimado. Por exemplo, se o valor real foi de 60 Kg/m, paga-se pelo valor estimado (70 Kg/m). Já se o valor real for de 80 Kg/m – maior que o estimado – paga-se pelo valor real. “*Desta forma os trabalhadores nunca saem perdendo*” (Carlita).

Entretanto, alguns trabalhadores entrevistados me relataram que, na prática, o que ocorre é bem diferente do que está previsto nas Convenções Coletivas, já que seus fiscais dificilmente passam o peso da cana que será cortada antes deles iniciarem o corte. Os depoimentos abaixo explicitam esta realidade.

*“ Antigamente, antes da gente pegar no serviço eles falavam o peso da cana nos lugares, o preço da tonelada, mas hoje em dia não...hoje em dia você corta ali sem saber qual é o preço da cana, qual o quilo da cana...só sabe quando vem o holerite, se deu sessenta, setenta, oitenta...aí fica difícil da gente conferir, né?”*(Lorival)

*M: E você também falou que a gente tinha que saber o peso da cana antes de começar a trabalhar, né, mas a gente não fica, as vezes só fica sabendo quando pega o holerite...hoje mesmo eu tava cortando e perguntei qual era o peso e ninguém sabia, nem o turmeiro sabia...*

*P: O certo é antes de vocês descerem do ônibus para trabalhar, o fiscal de vocês avisar a quantidade de quilos por metro de cana que há naquela quadra.*

*M: É, normalmente a gente só fica sabendo quando pega o pirulito...*

*P: Nem o fiscal sabe, então?*

*J: Não, hoje mesmo...*

*M: E já aconteceu dele falar um preço e no holerite vir outro...*

*P: Mas para mais?*

*M: Não, para menos!*

***J: É, para menos...eu já cortei uma cana que ele disse que era de noventa por metro e quando veio o pirulito tava setenta por metro.***

*P: É por isso que eu falo para vocês anotarem esses números todos os dias, para que assim vocês possam controlar o que vocês produzem.*

*J: Mas eu tava falando pra você que eles num tava fazendo desse jeito aí, não, porque um dia desses eles falaram que a cana era de um peso, mas no pirulito não era aquele peso, era menos, e ao invés da gente receber noventa nós só ganhamos os setenta.*

*P: E você falou alguma coisa com alguém?*

*J: Falar o quê?? Não adianta!!*

*M: É, num adianta falar nada, porque o fiscal vira as costas pra você e anda...No caso do fiscal da minha turma ele quer crescer, quer ser fiscal de frente, depois fiscal geral, ele tá sonhando demais... (Maria e Joana) [grifos meus]*

Estas respostas me foram dadas por Maria e Joana, as duas cortadoras de cana mencionadas anteriormente. Ao atentarmos para a primeira frase de Maria, percebemos que a trabalhadora se dirige a mim. Isso se deu porque, na primeira entrevista que realizei com Maria, ela me afirmou que não sabia da obrigação que os fiscais de turma têm de fornecerem um peso estimado para a cana que será cortada antes de os trabalhadores iniciarem o corte. Depois de tomar conhecimento de tal obrigação, a cortadora de cana me disse que passou a atentar para isso, e que só assim pôde descobrir que na prática isso não estava ocorrendo na Usina Ester: *“E você também falou que a gente tinha que saber o peso da cana antes de começar a trabalhar, né, mas a gente não fica, às vezes só fica sabendo quando pega o holerite...”*.

Mas a importância desta conversa não se deve só ao fato dela nos mostrar que uma das cláusulas presentes nas Convenções Coletivas não está sendo seguida da forma como deveria. Ao analisarmos as falas das duas trabalhadoras, percebemos que o processo de aferição da cana cortada conta com muitas irregularidades. Maria destacou ainda que não só os trabalhadores não sabem o peso da cana que vão cortar; muitas vezes até mesmo os fiscais e turmeiros (funcionários da usina) desconhecem o peso.

Esta afirmação é importante já que nos mostra uma artimanha utilizada pelas usinas – e aqui se inclui a Usina Ester - com vistas a ludibriar os cortadores de cana. Por terem em mãos o mapa agrônômico - no qual constam o mapa das quadras de cada fazenda que a usina possui, os metros lineares de cana de cada quadra e a estimativa das toneladas de cana correspondentes a estes metros – as usinas e seus departamentos agrícolas têm capacidade de passar a seus funcionários um peso estimado para a cana de cada quadra, para que eles possam repassar este peso aos trabalhadores. Mas, ao não informar seus funcionários sobre o peso estimado da cana, estes não poderão repassá-lo para os cortadores de cana. Com isso, as usinas impedem que os trabalhadores possam reivindicar um reajuste em seu salário caso necessário, já que somente ao saberem previamente o peso da cana que irão cortar é que os mesmos podem posteriormente conferir em seu holerite se receberam mais do que o peso estimado, ou se receberam o peso estimado<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> A este respeito ver ALVES (2008). Para o autor, *“As funções de acompanhar a produtividade agrícola de cada talhão já são executadas independentemente de acordos trabalhistas, pelos Departamentos (ou Diretorias) Agrícolas, que acompanham, desde o plantio, a produtividade média de cada talhão e o momento exato de fazer a colheita, tendo em vista o maior aproveitamento de sacarose. Portanto, esse Departamento tem condições de, a qualquer momento, mesmo antes dos trabalhadores iniciarem o corte, dizer com elevado grau de precisão, quanto pagará por metro de cana cortado”*. (p.29)

Como vimos, Joana também se queixou disto. A trabalhadora afirmou que houve ocasiões em que os fiscais passaram um peso estimado aos trabalhadores, mas quando eles foram conferir em seus holerites, constava um peso menor do que o previamente estipulado, o que também não pode ocorrer, pois, como visto, de acordo com uma das cláusulas das Convenções Coletivas de Trabalho da categoria canavieira, os trabalhadores rurais nunca podem ter seus ganhos reduzidos em relação ao valor previamente estimado para a cana.

Depois de relatar isso, perguntei às duas trabalhadoras se por acaso elas haviam falado, ou reclamado com alguém, e ambas foram enfáticas ao afirmar que não. Joana e Maria disseram que não adiantava reclamar ou questionar, já que os fiscais não as ouvem. Como assinalado no primeiro capítulo, a relação entre cortadores de cana e seus fiscais é marcada por autoridade, intimidação e coação, e isto porque as usinas utilizam tais funcionários como um instrumento, uma estratégia para controlar e disciplinar os cortadores de cana em seu espaço de trabalho. Neste sentido, ao não ouvir as reclamações das trabalhadoras a respeito do peso da cana, os fiscais estão demarcando sua autoridade perante as mesmas, fazendo com que elas se sintam impotentes. “*É, num adianta falar nada, porque o fiscal vira as costas pra você e anda...*”.

Dei continuidade à entrevista com Joana e Maria e descobri mais elementos interessantes, uma vez que pude perceber que as trabalhadoras estavam sendo duplamente espoliadas, já que, além de não estarem recebendo o reajuste do peso da cana, elas também me afirmaram que se sentem lesadas por muitas vezes não poderem acompanhar o momento da medição da cana que cortaram.

*J: Outro dia aconteceu uma coisa que eu não gostei. Eu peguei um eito que tava um pouco maior que o das meninas do meu lado, maior uns dois metros. Aí o fiscal mediu o meu, mas não conseguiu passar no meio da cana para medir o delas, aí ele mediu até onde conseguiu, **olhou e falou quanto tinha dado** o delas, e só deu um metro a menos que o meu! Aí quando eu fui falar com ele, ele me disse “**É assim mesmo, a gente que é fiscal já sabe quanto vai dar só de olhar!**”. Aí eu disse “Eu não quero, eu quero que mede na minha frente comigo olhando para eu ver quanto que deu”.*

*P: A Maria me disse que a maioria de vocês não acompanha o momento da medição, por quê?*

*J: Geralmente a gente não tá, já foi pegar outro eito pra não perder tempo... E porque é rápido demais, né, porque você tem que deixar ali aquela metragem de cana que você já cortou e ir cortar outra cana. Porque se você ficar esperando o fiscal medir aquela você perde tempo demais...aí a gente sai dessa e depois que a gente vai perguntar para ele quanto deu aquela **metragem lá.***

**M: E a gente não acompanha também porque eles apressam a gente, não deixam nem a gente sentar, eles fica falando “produção, gente, produção, tem que render!”. E o fiscal também as vezes não fala quantos metros deu.**

**P: Mesmo se vocês perguntarem ele não fala?**

**J: As vezes não.**

*M: Eles faz de conta que não ouvem, nem se você perguntar bem alto...acho que eles têm problema de ouvido! Eles quer chegar num lugar montando na gente que é trabalhador! Eles falam o que quer, fala até demais.*

**J: Meu pirulito já veio errado duas vezes. Na primeira ele olhou e disse que realmente tava errado, na segunda ele nem se deu o trabalho de olhar no caderno dele para ver se tava errado. Aí eu falei com o turmeiro e ele me disse que era normal, que as vezes eles erram.**

*P: Mas como vocês sabem se a quantidade que o fiscal mediu é de fato a quantidade que vocês cortaram?*

**M: É isso aí que complica, ninguém vai saber...eu mesmo num sei quantos metros eu cortei. Se eu cortar uma cana, se eu cortar um eito agora eu não vou saber...só se eu tiver junto com ele para ver ele contando que eu vou saber. Eu acho que aquele compasso lá é dois metros, né, então, se eu cortar agora e ir perguntar para ele quanto deu, se ele me disser trinta, é porque deu trinta, né, porque eu não tava lá na hora para mim ver...**

*P: Eu achei que todos os trabalhadores acompanhassem o fiscal no momento em que ele passa medindo a quantidade de cana que cada um cortou...*

**M: Não, a maioria não acompanha.**

**J: São muitos cortadores, né, então se todos forem esperar ele medir um por um para depois eles pegarem outro eito, isso faz perder muito tempo, né. Então a maioria vai lá, tira aquele eito que é o primeiro, deixa lá e vai pegar outro eito. Aí a hora da tarde em que for medir, aí o fiscal vê o nome da pessoa na estaca, confere aquele número no caderno e aí ele passa aquela metragem.. (Joana e Maria) [grifos meus]**

A riqueza de tais falas é explícita. A partir delas podemos conhecer um pouco mais do mundo do trabalho da cana-de-açúcar. Joana e Maria colocaram inúmeros elementos que nos levam a perceber que, da mesma forma que os demais trabalhadores de outras usinas, os cortadores de cana da Ester também não conseguem controlar sua produção diária. A pressão pelo aumento da produtividade, as repressões sobre os trabalhadores que querem acompanhar a passagem do compasso, as medições com base no “olhômetro”, o descaso dos fiscais, a dificuldade que os próprios trabalhadores têm para saber quantos metros de cana cortaram, todos esses elementos que já foram analisados ao longo do presente capítulo estão resumidos nas falas tão ilustrativas de Joana e Maria.

Em seus depoimentos, as cortadoras de cana ressaltaram que a grande maioria dos trabalhadores rurais não acompanha o momento em que os fiscais irão passar o compasso para medir a quantidade de cana cortada por cada um. Como elas mesmas afirmaram, esta impossibilidade de acompanhamento do momento da aferição acontece por dois motivos: vendo-

se obrigados<sup>80</sup> a ter uma alta produtividade, em geral os cortadores de cana imprimem um ritmo frenético a seu trabalho e raramente param de cortar cana (já que se suspendem seu trabalho, sua produção diminui, e conseqüentemente seu salário também); a outra razão deve-se às recorrentes repressões advindas dos fiscais àqueles trabalhadores que querem acompanhar o momento da passagem do compasso.

Assim, como os trabalhadores não acompanham este momento, muitas vezes os fiscais “nem se dão o trabalho” de utilizar o instrumento apropriado – o compasso – para medir as canas, substituindo-o pelo “olhômetro”, que, de acordo com Adissi (1994), “...*não coincidentemente costuma errar na esmagadora maioria das vezes para baixo no cálculo da remuneração a ser recebida pelos canavieiros*”(p. 263). Ao utilizar o “olhômetro” para aferir a quantidade de cana que suas colegas de trabalho cortaram, o fiscal de Joana a prejudicou, e isso fica explícito na afirmação: “*Aí o fiscal mediu o meu, mas não conseguiu passar no meio da cana para medir o delas, aí ele mediu até onde conseguiu, olhou e falou quanto tinha dado o delas, e só deu um metro a menos que o meu! Aí quando eu fui falar com ele, ele me disse “É assim mesmo, a gente que é fiscal já sabe quanto vai dar só de olhar!”*”. Além desta reclamação, as cortadoras de cana se queixaram ainda que não são raras as ocasiões em que os fiscais não informam os trabalhadores sobre a quantidade de cana que eles cortaram.

Pelo fato de não acompanharem o compasso, ficando, assim, impossibilitados de saber ao certo quantos metros de cana cortaram, em geral os trabalhadores rurais só vão descobrir o quanto cortaram depois que o fiscal mede e os avisa. Uma situação como essa é extremamente problemática, já que, desta forma, os trabalhadores ficam sem poder saber se a quantidade medida e fornecida pelo fiscal é de fato a quantidade de cana que foi cortada por ele. “*É isso aí que complica, ninguém vai saber...eu mesmo num sei quantos metros eu cortei. Se eu cortar uma cana, se eu cortar um eito agora eu não vou saber...só se eu tiver junto com ele para ver ele contando que eu vou saber*”. Essa realidade traz inúmeros prejuízos aos cortadores de cana, que muitas vezes sentem que foram roubados pelos fiscais, que “mediram menos” ou “não mediram certo” a quantidade de metros de cana cortada por eles. Nesse sentido - mesmo no caso da Usina Ester que trabalha com o *Quadra fechada* – pouco adianta haver um controle do sindicato na

---

<sup>80</sup> Quando afirmo que os cortadores de cana se vêem obrigados a ter uma produtividade alta, me refiro tanto às obrigações que são colocadas pelos fiscais e pelos representantes das usinas em geral, que cobram em demasia os trabalhadores com vistas a um aumento geral da produtividade da empresa; quanto às obrigações que os próprios trabalhadores se colocam, já que muitas vezes almejam aumentar a quantidade que cortam de cana por motivos pessoais, tais como o desejo de conseguir juntar algum pecúlio, o desejo de comprar algum bem material, etc.

balança da usina para conferir a pesagem dos caminhões; isto porque, antes mesmo da cana chegar à balança, os trabalhadores já foram roubados no momento em que tiveram aferida para menos a quantidade de cana cortada. Para se evitar esse tipo de pilhagem, seria necessário que os cortadores de cana acompanhassem o momento em que o fiscal passa o compasso para fazer a medição, mas como vimos, em geral isto também não ocorre.

Entretanto, Maria termina ressaltando que, por não acompanhar a medição de seu fiscal, se ele disser que ela cortou uma quantia “x” de metros de cana, é porque o que ela cortou equivale de fato a essa quantia. “...então, se eu cortar agora e ir perguntar para ele quanto deu, se ele me disser trinta, é porque deu trinta, né, porque eu não tava lá na hora para mim ver...”. Ao atentarmos melhor para tal afirmação, poderíamos pensar que por detrás dela se esconde um sentimento de resignação por parte de Maria, que acredita piamente no que seu fiscal de turma lhe disse, e não o questiona. Mas esta afirmação tem a ver com outro sentimento de Maria, já que aquilo que poderia parecer ser uma espécie de resignação e conformismo, é na verdade o resultado de uma dominação social, de um consentimento imposto pela exploração e opressão dos trabalhadores (BOURDIEU, 2001).

Depois de tudo o que foi exposto, resta concluir que, por não conhecerem o *Quadra fechada* e por não poderem controlar sua produção, os trabalhadores rurais da Usina Ester se encontram numa situação muito similar à situação dos cortadores de cana de outras usinas: a submensuração das medições, os complicados cálculos matemáticos para saber quanto cortaram de cana por dia (e aqui se inclui a complexa conversão de para metro para tonelada), o não acompanhamento do momento em que sua produção será aferida, as cobranças e o descaso dos fiscais, tudo isso que faz parte do cotidiano da grande maioria das usinas brasileiras também se encontra presente na Usina Ester.



Cortador de cana (foto: Juliana Biondi Guanais, 23/10/2008).

### **7) Considerações finais do segundo capítulo: um balanço crítico do *Quadra fechada***

Para que fosse possível analisar o *Quadra fechada* não bastou somente ouvir o que os agentes sociais envolvidos com o mesmo pensavam a seu respeito, foi necessário também voltar ao tempo e fazer uma recapitulação dos motivos que justificaram sua criação. Assim, por detrás de toda análise do sistema alternativo foi feita uma discussão sobre o controle da produção por parte dos trabalhadores rurais. Como vimos, a luta pelo direito de controlarem o que produzem sempre consistiu numa demanda histórica dos trabalhadores assalariados rurais e está intimamente associada ao pagamento por produção, forma de remuneração vigente para muitas culturas, dentre elas a cana-de-açúcar.

No caso específico dos cortadores de cana, pelo fato de desconhecerem e/ou não poderem acompanhar os métodos e os critérios utilizados para aferir a quantidade de cana cortada por eles, muitos sempre se queixaram de receber menos do que de fato deveriam. Nesse contexto, ter o direito de controlar o que produzem representava para os trabalhadores rurais uma das formas possíveis para não serem roubados por seus patrões.

É neste contexto que surge o *Quadra fechada* (implantado somente na Usina Ester), um sistema alternativo ao *Campeão*, e que nasceu com o objetivo de tentar contornar e erradicar os furtos que recaíam sobre os cortadores de cana e que prejudicavam sua remuneração. Pelo fato deste novo sistema representar uma exclusividade no que se refere aos métodos vigentes de

aferição da quantidade de cana cortada pelos trabalhadores rurais, optei por analisá-lo intentado descobrir o que os diferentes agentes sociais envolvidos com o mesmo – cortadores de cana, dirigentes sindicais e representantes da Usina Ester - pensavam a respeito do sistema alternativo.

Cabe ressaltar que desde o início minha pesquisa tinha a seguinte hipótese de investigação, que foi posta à prova no decorrer das investigações: o *Quadra fechada* seria, ao mesmo tempo, tanto um incentivo à intensificação do trabalho dos cortadores - e nesse aspecto contribuiria para a dominação cotidiana da usina sobre os trabalhadores - quanto uma conquista dos próprios trabalhadores, na medida em que também iria ao encontro dos seus anseios por um melhor e justo salário. Em suma, o sistema de *Quadra fechada* expressaria tanto o resultado das estratégias de dominação da usina, quanto o resultado, também bem-sucedido, das estratégias de resistência dos trabalhadores. É importante dizer que depois de ter realizado toda pesquisa, pude confirmar essa dupla hipótese, o que será explicado a seguir.

Como vimos ao longo do capítulo, a história do trabalho assalariado na cultura da cana-de-açúcar sempre foi marcada pelos roubos e fraudes a que estavam submetidos os cortadores de cana. Os sistemas de aferição da quantidade de cana sempre deram margem para reclamações por parte dos trabalhadores, que se queixavam de receber menos do que deveriam pelo fato de não terem o direito de controlar o que produziam. É neste contexto claramente desfavorável aos assalariados rurais que surge a idéia do *Quadra fechada*, um método de aferição alternativo aos demais sistemas, e que nasceu com objetivo de tentar evitar que os cortadores de cana fossem roubados pelos usineiros.

Para que isso fosse possível o sistema alternativo precisaria se diferenciar dos outros no que se refere ao seu modo de funcionamento, e para tanto, algumas etapas diferentes teriam que ser elaboradas e seguidas à risca, e foi isso que aconteceu. A grande diferença do *Quadra fechada* em relação aos demais sistemas de aferição está no fato do primeiro não ser um sistema de amostragem, ou seja, o preço da cana é estipulado a partir do peso da cana de toda a quadra - e não somente das três amostras selecionadas - evitando, assim, que sejam pesados apenas pontos em que a cana tem baixo peso.

Além desta diferença essencial, o sistema alternativo também se distingue dos demais devido ao direito que o SER e seus representantes adquiriram de fiscalizar ininterruptamente todo o processo de chegada e pesagem dos caminhões na balança da usina. A partir desta fiscalização, torna-se possível um maior controle da produção pelo sindicato, que tem a obrigação de anotar

todos os dados da pesagem para conferir posteriormente com os números que constam nas planilhas que lhes são enviadas pela usina. Esse controle da balança da usina acaba evitando que a última roube os trabalhadores, pois era principalmente no momento da pesagem de cana - que não era acompanhado pelos trabalhadores - que estes eram fraudados, recebendo, portanto, uma quantidade em dinheiro que não correspondia à quantidade de cana que de fato os mesmos cortaram.

Assim, é devido a estas características diferenciadoras do *Quadra fechada* que se torna possível evitar que os cortadores de cana sejam roubados pelo patronato. Por esta razão, é incontestável que o projeto do *Quadra fechada* representou, e ainda representa, um avanço em relação aos demais métodos de aferição.

Por ser um sistema que acaba conferindo uma maior objetividade e clareza ao processo de aferição da produção, dificultando e até mesmo impedindo que os trabalhadores sejam lesados no momento em que são remunerados pelo trabalho realizado, o *Quadra fechada* pode ser visto como um método mais exato e justo, e que por isso, beneficia os cortadores de cana, os quais podem receber um salário que, ao menos em parte<sup>81</sup>, seja condizente com a quantidade real de cana cortada por eles.

Como já foi dito, a adoção do sistema alternativo pela Usina Ester trouxe um aumento significativo nos salários de seus trabalhadores, uma vez que foi possível comprovar – a partir da comparação entre estatísticas anteriores e posteriores à implantação do *Quadra fechada* – que os trabalhadores cortavam muito mais toneladas de cana do que a quantidade que era passada pela usina. Neste sentido, o sistema pode de fato ser visto como uma conquista da classe trabalhadora e também como uma das formas possíveis que os trabalhadores rurais têm para resistir perante as múltiplas formas de exploração e dominação exercidas pela usina e seus funcionários.

Nesse contexto, a importância do *Quadra fechada* ficou ainda mais realçada quando vimos que tanto os dirigentes do SER como os representantes da Usina Ester avaliam de forma positiva o sistema. Pelo fato de considerarem o mesmo como um método de aferição mais justo,

---

<sup>81</sup> Utilizo a expressão “ao menos em parte” apoiando-me nas reflexões feitas por Marx (1980 [1867]) a respeito da forma salário. Para o autor, “A forma salário apaga, portanto, todo vestígio da divisão da jornada de trabalho em trabalho necessário e trabalho excedente, em trabalho pago e trabalho não pago. Todo trabalho aparece como trabalho pago (...) Compreende-se, assim, a importância decisiva da metamorfose do valor e do preço da força de trabalho em salário ou em valor e preço do próprio trabalho. Nessa forma aparente que torna invisível a verdadeira relação e ostenta o oposto dela, repousam todas as noções jurídicas do assalariado e do capitalista, todas as mistificações do modo capitalista de produção, todas as suas ilusões de liberdade...” (MARX, 1980 [1867], p. 622-623).

mais exato e transparente, vimos que ambos demonstram interesse pelo *Quadra fechada*, chegando até mesmo a disputar pelo reconhecimento do sistema como uma iniciativa própria.

Porém, a pesquisa também confirmou “o outro lado” da hipótese, já que pudemos perceber ainda, que o *Quadra fechada* pode ser visto de outra forma. De fato o sistema alternativo é um avanço e uma conquista no sentido de evitar que os trabalhadores sejam roubados; entretanto esta conquista é potencial, já que o *Quadra fechada* tem a capacidade de somente atenuar essas fraudes, e não erradicá-las por completo. Isso faz sentido se pensarmos que mesmo sendo

“...mais avançado para coibir o roubo no pagamento e para elevar o salário dos trabalhadores, ele continua sendo um sistema de pagamento por produção”. (ALVES, 2008, p. 43)

Ou seja, do mesmo jeito que os demais sistemas de aferição, o *Quadra fechada* também é uma modalidade do salário por produção, e como vimos, os roubos e fraudes são inerentes a essa forma específica de remuneração. Com isto, percebemos que o sistema alternativo tem a potencialidade de evitar a expropriação dos cortadores de cana – no sentido de evitar que eles sejam roubados no momento da pesagem da cana - mas não consegue combater de forma contundente a exploração a que os mesmos estão submetidos, e que está intimamente relacionada ao pagamento por produção. Por isto, mesmo vigorando na Ester um sistema diferenciado, os trabalhadores rurais continuam a conviver com a insegurança de não saber previamente o valor que irão receber por um dia de trabalho e de receberem uma remuneração sujeita a grandes variações, na medida em que esta sempre depende do desempenho físico do trabalhador.

E mais, é possível se dizer ainda que mesmo sendo uma conquista potencial para a classe trabalhadora, o *Quadra fechada* também é funcional aos interesses da Usina Ester, já que – ao terem em mente que trabalham em uma usina onde foi implantado um sistema diferenciado que inibe os roubos que recaíam sobre suas costas e que prejudicavam sua remuneração – os cortadores de cana da Ester podem vir a sentirem-se menos espoliados e, portanto, terem menos motivos para entrar em conflitos e desacordos com a empresa para qual trabalham. Desta forma, o *Quadra fechada* poderia servir como um estímulo ao aumento da produtividade dos cortadores de cana, que se empenhariam ainda mais em seu trabalho. Diante desta realidade, é possível se apreender que o *Quadra fechada* também pode ser pensado enquanto uma estratégia de

dominação da Usina Ester, já que contribui para a dominação cotidiana da usina sobre seus trabalhadores.

Além deste primeiro motivo, o *Quadra fechada* também é funcional à Usina Ester já que representa uma espécie de selo, de certificação, que poderá lhe assegurar vantagens e benefícios num contexto extremamente competitivo como o que se inserem as usinas de açúcar e álcool no Brasil. Neste sentido, por ter grandes interesses em ser vista como uma empresa diferenciada devido ao fato de ter implantado um sistema alternativo que evita que seus cortadores de cana sejam roubados, a Usina Ester se apropria de uma importante conquista trabalhista para utilizá-la a favor de seus interesses empresariais.

Diante deste complexo quadro, fica evidente a necessidade de refletirmos para além do sistema *Quadra Fechada*, já que vimos que por si só o sistema alternativo não é capaz de resolver todos os problemas, já que esbarra num limite maior: o pagamento por produção. É por isto que esta discussão não se encerra nos limites do presente capítulo, pois para aprofundá-la é necessário que seja feita uma análise pormenorizada desta forma específica de remuneração, tarefa essa que será empreendida no capítulo a seguir.

### **TERCEIRO CAPÍTULO: O pagamento por produção em debate: o que pensam dele os cortadores de cana, os representantes do setor sucroalcooleiro, e os dirigentes sindicais?**

O capítulo anterior centrou sua análise no *Quadra fechada* – um sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada numa jornada de trabalho – que foi implantado em uma única usina do país, a Ester, em 1998, e que nasceu com o objetivo de tentar contornar e erradicar os furtos que recaíam sobre os cortadores de cana e que prejudicavam sua remuneração.

Como foi possível concluir, tal sistema alternativo pode de fato ser considerado um avanço e uma conquista no sentido de evitar que os cortadores de cana sejam roubados; entretanto não se pode deixar de perceber que esta conquista é potencial, já que o *Quadra fechada* tem a capacidade de somente atenuar essas fraudes, e não erradicá-las por completo. Isso faz sentido se pensarmos que mesmo sendo um sistema mais eficaz para coibir o roubo no pagamento dos trabalhadores (ALVES, 2008), o *Quadra fechada* não deixa de ser um sistema de pagamento por produção, e como vimos, os roubos e fraudes que recaem sobre os cortadores de cana e que prejudicam seu salário são inerentes a essa forma específica de remuneração. Devido a isso, o segundo capítulo se encerrou deixando clara a necessidade de se pensar para além do sistema de *Quadra fechada*, uma vez que o mesmo esbarra num limite maior: o pagamento por produção, uma forma específica de remuneração.

É por isto que o terceiro e último capítulo tratará desta temática, e tem como objetivo realizar uma análise do pagamento por produção. Num primeiro momento será feita uma breve discussão teórica acerca da *forma salário* e do *salário por peça*, discussão essa que terá como base as reflexões de Karl Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]). Já num segundo momento será discutido mais a fundo o pagamento por produção, buscando entender os motivos da sua utilização pelas usinas de açúcar e álcool. Após toda discussão, será feita uma análise mais pormenorizada dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, momento em que será explicitado o que os diferentes agentes sociais – os representantes da Usina Ester, os dirigentes sindicais do SER e os cortadores de cana da usina em questão – pensam a respeito desta forma de pagamento: se preferem (ou não), se têm interesse (ou não) em substituí-la por outra forma de remuneração, se a associam (ou não) com os acidentes e mortes dos cortadores de cana, etc.

## 1) O pagamento por produção

Como vimos no primeiro capítulo, o processo de reestruturação produtiva atingiu o setor sucroalcooleiro brasileiro nas últimas duas décadas do século XX, e durante este período o corpo gerencial das usinas percebeu que era essencial possuir trabalhadores que além de serem altamente produtivos, fossem disciplinados, centrados no trabalho, e que fizessem dos objetivos da empresa os seus objetivos. Para tanto, era necessário que os representantes do setor sucroalcooleiro também se valessem de algumas estratégias (as quais já eram amplamente difundidas no meio urbano e industrial) para buscar o envolvimento de seus trabalhadores rurais tendo como objetivo central o aumento da produtividade dos mesmos, fator esse imprescindível para que as usinas conseguissem obter uma acumulação crescente de capital.

Pensando em aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores, as usinas passaram a pensar em formas que os incitasse a cortar uma quantidade cada vez maior de cana, e para isso, era preciso atrelar o salário dos mesmos à quantidade de cana cortada por eles. Assim, o pagamento por produção – que já era utilizado por muitas usinas antes mesmo da década de setenta, como vimos no capítulo anterior – passa a ser ainda mais difundido e amplamente utilizado pelas mesmas, as quais tomaram-no como a forma de remuneração predominante no setor sucroalcooleiro.

Mas, o que é o pagamento por produção? Em que ele se diferencia dos demais tipos de pagamento? Quais os motivos da sua utilização pelas usinas de açúcar e álcool? O que ele tem a ver com a temática do controle da produção por parte dos trabalhadores rurais discutida no capítulo anterior? Para responder a tais questões é necessário primeiramente explicar o que é o pagamento por produção, para que depois possa ser feita uma reflexão mais aprofundada acerca de suas especificidades e de suas implicações para os cortadores de cana e para as usinas em geral.

O pagamento por produção é uma forma específica de remuneração que está presente não só no mundo rural<sup>82</sup> como também no urbano<sup>83</sup>, e tem ampla base legal, sendo previsto no artigo

---

<sup>82</sup> Além do setor sucroalcooleiro, muitas outras culturas também fazem uso do pagamento por produção, tais como as lavouras de tomate e de laranja.

<sup>83</sup> O pagamento por produção também é utilizado para remunerar os trabalhadores nas indústrias de confecção, de acordo com a dissertação de mestrado de Carlos Freire da Silva, *Trabalho informal e redes de subcontratação: Dinâmicas urbanas da indústria de confecção em São Paulo*. Para o autor, “Em termos da dinâmica das encomendas e do ritmo de trabalho, as oficinas de costura dos bolivianos não diferem muito das outras oficinas de costura. Do mesmo modo que nas outras, eles recebem as peças de tecido cortadas e têm um tempo determinado para confeccioná-las. São remunerados de acordo com a produtividade e o volume das encomendas é flutuante.”

457, § 1º da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), bem como incontroversa aceitação doutrinária e jurisprudencial. De acordo com sua lógica, a remuneração de um trabalhador é equivalente à quantidade de mercadorias produzida pelo mesmo. Isto é, o salário a ser recebido não terá como base as horas por ele trabalhadas, mas sim a quantidade de mercadorias que serão produzidas no decorrer de sua jornada de trabalho. No caso específico dos cortadores de cana, o ganho por produção pode ser resumido e explicado pela seguinte lógica “quanto mais se corta, mais se ganha”.

Antes de iniciar a discussão acerca desta forma específica de pagamento, e para que seja possível se fazer uma análise aprofundada da mesma, é importante deixar claro qual será meu ponto de partida. No decorrer do presente capítulo defendo a idéia de que o pagamento por produção pode ser visto como uma modalidade do *salário por peça*, analisado por Karl Marx na Sexta Parte de *O Capital*<sup>84</sup> e em outros escritos, tais como *Trabalho assalariado e capital & Salário, preço e lucro*<sup>85</sup>. Mas, o que o salário por peça tem a ver com o pagamento por produção dos cortadores de cana? Antes de responder a esta questão, é importante retomar, ainda que brevemente, algumas das análises de Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]) acerca desta temática.

## **2) Uma breve incursão teórica sobre a forma salário e o salário por peça**

Em seus textos Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]) se debruça sobre o salário por peça – uma forma específica de remuneração - mas para tanto, inicia sua reflexão tratando do salário em geral, o qual, em sua opinião, nada mais é do que a forma aparente e manifesta do valor e do preço da força de trabalho (MARX, 1980 [1867]).

---

(SILVA, 2008, p. 94) [grifos meus]. Da mesma forma que para as usinas de açúcar e álcool, também é interessante para as indústrias do meio urbano atrelar o salário de seus funcionários à sua produtividade individual. “... os donos das oficinas receberiam um valor que varia de R\$1,50 a R\$3,00 por peça, e pagariam R\$0,50, R\$0,30 ou até R\$0,10 por peça para os costureiros.” (SILVA, 2008, p. 103). Em seu trabalho, Silva também analisa a enorme cobrança por produtividade que recai sobre os trabalhadores(as) da costura, cobrança esta que é ainda maior quando os mesmos recebem por produção. “Ela já tinha experiência com este tipo de trabalho em La Paz, tinha feito inclusive um curso técnico de costura onde aprendeu a lidar com máquinas industriais de diversos tipos. No entanto, Dolores não conseguia apresentar boa produtividade com a costura. Dolores ganhava entre R\$130,00 e R\$150,00, enquanto os outros ganhavam bem mais do que ela, ela não conseguia conciliar o trabalho e o cuidado com os filhos. Sentia-se pressionada pelos colegas e pela própria tia que a acusava de preguiçosa.” (SILVA, 2008, p. 98) [grifos meus].

<sup>84</sup> MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980 (Livro Primeiro, Volume II).

<sup>85</sup> \_\_\_\_\_. *Trabalho assalariado e capital & Salário, preço e lucro*. São Paulo: Expressão Popular, 2006 [1847 e 1865].

*“O salário é, como vimos, o preço de uma determinada mercadoria, a força de trabalho. O salário é, portanto, determinado pelas mesmas leis que determinam o preço de qualquer mercadoria”.* (MARX, 2006 [1847], p. 38)

Para o autor, nas sociedades onde predomina o modo de produção capitalista, caracterizadas pela “troca” existente entre capitalistas e trabalhadores<sup>86</sup>, têm-se a impressão de que os últimos vendem seu trabalho em troca de dinheiro, mas isso só acontece na aparência. Isso porque na realidade o que os trabalhadores vendem ao capitalista em troca de salário é sua força de trabalho, a qual é comprada por um determinado tempo (um dia, uma semana, um mês, etc). Nesse sentido, é a força de trabalho – única mercadoria de que dispõe os trabalhadores – e não o trabalho, que é vendido aos capitalistas em troca de salário. *“Portanto, salário é apenas um nome especial dado ao preço da força de trabalho, a que se acostuma chamar preço do trabalho...”* (MARX, 2006 [1847], p. 35). Mas por que não falar em preço da força de trabalho ao invés de salário? Por que o valor e o preço da força de trabalho assumem a forma de salário?

O autor responde esta questão afirmando que a transmutação do valor e do preço da força de trabalho em salário é extremamente necessária ao modo de produção capitalista, e que há um motivo por detrás desta transformação, e isso porque

*“A forma salário apaga, portanto, todo vestígio da divisão da jornada de trabalho em trabalho necessário e trabalho excedente, em trabalho pago e trabalho não pago. Todo o trabalho aparece como trabalho pago (...) Na escravatura, a parte da jornada de trabalho em que o escravo apenas compensa o valor de seus próprios meios de subsistência, trabalhando na realidade para si mesmo, aparece como trabalho destinado a seu dono. Todo o seu trabalho tem a aparência de trabalho não pago. No trabalho assalariado, ao contrário, mesmo trabalho excedente ou não remunerado parece pago. No primeiro caso, a relação de propriedade oculta o trabalho do escravo para si mesmo; no segundo, a relação monetária dissimula o trabalho gratuito do assalariado.*

*Compreende-se, assim, a importância decisiva da metamorfose do valor e do preço da força de trabalho em salário ou em valor e preço do próprio trabalho. Nessa forma aparente que torna invisível a verdadeira relação e ostenta o oposto dela, repousam todas as noções jurídicas do assalariado e do capitalista, todas as mistificações do modo capitalista de produção, todas as suas ilusões de liberdade, todos os embustes apologéticos da economia vulgar”.* (MARX, 1980 [1867], p. 622-623) [grifos meus]

---

<sup>86</sup> De acordo com Marx, *“Os operários trocam a sua mercadoria – a força de trabalho – pela mercadoria do capitalista – o dinheiro – e essa troca é realizada, na verdade numa determinada proporção: tanto dinheiro por tantas horas de utilização da força de trabalho”* (MARX, 2006 [1847], p. 34).

Com esta análise, Marx (1980 [1867]) intenta demonstrar a importância da forma salário para a reprodução do modo de produção capitalista, pelo fato da mesma ser uma forma fenomênica que possui a capacidade de ocultar e de mascarar o que ocorre na realidade: a exploração que recai sobre a classe trabalhadora. Ao trocarem sua força de trabalho por um salário, não aparece aos olhos dos trabalhadores aquela parcela de trabalho não pago, a qual foi apropriada indevidamente pelo capitalista que comprou sua força de trabalho, e que lhe permite lucrar e aumentar seu capital. Isso porque tal troca tem por intermediário o dinheiro, o salário, e esse, como foi visto, faz com que todo “trabalho vendido” pelo trabalhador apareça como trabalho pago pelo capitalista.

Neste sentido, somente aparentemente esta troca entre as partes que é mediada pelo salário é idêntica à compra e venda de qualquer outra mercadoria, já que na realidade ela encobre a exploração que recai sobre os trabalhadores e que está relacionada a apropriação de uma quantidade de trabalho não pago pelo capitalista.

Neste contexto, ao capitalista interessa “...apenas a diferença entre o preço da força de trabalho e o valor que cria ao funcionar” (MARX, 1980 [1867], p. 624). Isto é, o grande interesse dos detentores dos meios de produção é fazer com que o valor da força de trabalho por eles comprada seja sempre menor do que o valor que irá produzir. E Marx conclui fazendo uma crítica aos capitalistas, os quais, em sua opinião, ficam somente na aparência das relações de produção.

*“O capitalista não sabe que o preço normal do trabalho também envolve uma quantidade determinada de trabalho não pago e que justamente esse trabalho não pago é a fonte normal de seu lucro. Não existe para ele a categoria de tempo de trabalho excedente, pois este está incluído na jornada normal que ele acredita pagar com o salário diário. O que existe para ele é o tempo extraordinário, o prolongamento da jornada de trabalho além do limite correspondente ao preço usual do trabalho.” (MARX, 1980 [1867], p. 635)*

Finda essa breve explicação sobre a forma salário e sua importância para a reprodução do modo de produção capitalista, cabe agora relacioná-la com o salário por peça, também estudado pelo autor. De acordo com Marx (1980 [1867]), o salário assume as mais variadas formas, e o salário por peça é uma delas, da mesma forma como o salário por tempo<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Não cabe aos propósitos do presente capítulo uma análise aprofundada do salário por tempo. Entretanto, quando houver necessidade de maiores explicações, farei referências mais elaboradas sobre o mesmo. Para mais informações

O autor inicia sua explicação afirmando que o salário por peça deve ser visto como uma forma modificada do salário por tempo, “...do mesmo modo que o salário por tempo é a forma a que se converte o valor ou o preço da força de trabalho” (MARX, 1980 [1867], p. 636). Mesmo tendo sido utilizado com maior amplitude somente no período manufatureiro, o salário por peça não é uma forma nova, já que aparecia juntamente com o salário por tempo nos estatutos do trabalho ingleses e franceses desde o século XIV.

Ainda de acordo com o autor, no salário por peça não se trata de medir o valor da peça pelo tempo de trabalho nela incorporado, mas o tempo despendido pelo trabalhador pelo número de peças que produziu. Nas palavras de Marx (1980 [1867])

*“No salário por tempo, o trabalho se mede diretamente por sua duração; no salário por peça, pela quantidade de produtos em que o trabalho se materializa num dado espaço de tempo. O preço do tempo de trabalho continua determinado pela equação: valor da jornada de trabalho = valor diário da força de trabalho.”* (MARX, 1980 [1867], p. 638-639) [grifos meus]

Para deixar claro as diferenças existentes entre as duas formas de salário citadas acima, o autor esmiúça as peculiaridades do salário por peça. Em primeiro lugar, Marx (1980 [1867]) destaca que esta forma específica de remuneração é um importante instrumento de descontos salariais e de trapaça capitalista, uma vez que sob o regime do salário por peça, a qualidade do trabalho passa a ser controlada pelo resultado, o qual, por sua vez, deve possuir minimamente a qualidade média para que seja pago integralmente o salário ao trabalhador. Neste contexto, só é considerado tempo de trabalho socialmente necessário (e assim, pago) o tempo de trabalho que se corporifica numa quantidade de mercadorias já de antemão determinada e fixada pela experiência. Tal medida acaba por proporcionar ao capitalista uma noção exata, precisa, da intensidade do trabalho de cada empregado. Como consequência, se por algum motivo um trabalhador não possuir a capacidade média de produção (isto é, se ele não conseguir realizar certo mínimo de trabalho durante sua jornada de trabalho), ele acaba sendo despedido.

Depois de explicitar algumas das peculiaridades do salário por peça, o autor conclui com a seguinte afirmação:

---

sobre o salário por tempo ver MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980 [1867] (Livro Primeiro, Volume II, Capítulo XVIII – O Salário por Tempo, p. 626-635).

“Sendo a qualidade e a intensidade do trabalho controladas pela forma de salário, torna esta em grande parte desnecessário o trabalho de inspeção”<sup>88</sup>. O salário por peça constitui a base não só do trabalho doméstico moderno, do qual já falamos anteriormente, mas também de um sistema hierarquicamente organizado de exploração e opressão.” (MARX, 1980 [1867], p. 639)  
[grifos meus]

E Marx (1980 [1867]) não pára por aí. Diferentemente do salário por tempo (em que geralmente prevalece salário igual para as mesmas funções), no salário por peça – em que se mede o preço do tempo de trabalho por determinada quantidade de produtos – o salário recebido varia de acordo com as diferenças individuais de cada trabalhador, de modo que num espaço de tempo existam trabalhadores com diferentes produtividades: um produz o mínimo, outro a média, e outro até mais do que a média. Neste sentido, as grandes diferenças de salário variam de acordo com critérios tais como a força, habilidade, energia e a persistência de cada um. *“Por isso, o salário por peça tende a baixar o nível médio dos salários, elevando salários individuais”* (MARX, 1980 [1867], p. 642).

Como conseqüência direta desta forma de remuneração, o autor lista algumas conseqüências, tais como: o aumento da intensidade do trabalho por parte dos próprios empregados, o prolongamento da jornada de trabalho, a concorrência que se estabelece entre os trabalhadores e o rebaixamento do preço da força de trabalho e conseqüentemente dos salários.

*“Dado o salário por peça, é naturalmente interesse pessoal do trabalhador empregar sua força de trabalho o mais intensamente possível, o que facilita ao capitalista elevar o grau normal de intensidade do trabalho. É também interesse pessoal do trabalhador prolongar a jornada de trabalho, a fim de aumentar seu salário diário ou semanal (...) Além disto, o prolongamento da jornada, mesmo permanecendo constante o salário por peça, acarreta por si mesmo baixa no preço do trabalho.”* (MARX, 1980 [1867], p. 640-641)

Ao analisarmos melhor esta passagem, percebemos que ela nos deixa claro muitos aspectos acerca da natureza do salário por peça e de suas implicações. Como nos mostrou o autor, ao ter sua remuneração atrelada à quantidade de “peças” (de produtos, de mercadorias) que é

---

<sup>88</sup> Neste ponto específico cabe ressaltar que a temática acerca da necessidade (ou não) do trabalho de inspeção voltado aos trabalhadores que recebem de acordo com o salário por peça, será analisada mais adiante no presente capítulo. Por ora cabe fazer referência a uma nota de rodapé bastante ilustrativa citada por Marx: *“O trabalho dos oficiais é regulado por dia ou por tarefa...Os mestres sabem aproximadamente a quantidade de trabalho que o trabalhador pode realizar por dia em seu ofício, e por isso pagam-lhe muitas vezes na proporção da tarefa executada; desse modo, os oficiais trabalham o máximo que podem em seu próprio interesse, sem necessidade de fiscalização.”* (CANTILLON, apud MARX 1980 [1867], p. 642). [grifos meus]

capaz de produzir num determinado tempo, nada mais compreensível que os trabalhadores invistam o máximo possível de suas forças, de suas energias e de sua disposição no sentido de produzirem cada vez mais, aumentando crescentemente sua produtividade. Mas, ao analisarmos melhor esse tipo de atitude, percebemos que ela também acaba sendo extremamente interessante para os capitalistas, que vêem a produtividade de seus trabalhadores aumentando sem que haja necessidade de se fazer qualquer tipo de investimento em máquinas e equipamentos.

Mas os trabalhadores também têm outro interesse: desejam o prolongamento de sua jornada de trabalho, para que assim, possam trabalhar por mais tempo, objetivando com isso, a produção de um número superior de “peças”. E isso porque de acordo com a lógica do salário por peça, ao produzirem mais, recebem mais. Entretanto Marx (1980 [1867]) nos alerta que é preciso se tomar cuidado com essa suposição que parece óbvia demais, uma vez que o prolongamento da jornada de trabalho pode vir acarretar uma baixa no preço do trabalho, o que muitas vezes não é do conhecimento dos trabalhadores.

*“O baixo preço do trabalho incentiva o prolongamento do tempo de trabalho. Reciprocamente, o prolongamento do tempo de trabalho produz queda no preço do trabalho e, em consequência, no salário diário ou semanal.”* (MARX, 1980 [1867], p. 632-633)

Para finalizar esta breve análise acerca do salário por peça, cabe ressaltar uma das conclusões a que chega Marx (1980 [1867]). Para o autor, devido a todas as razões acima expostas, essa forma específica de salário, o salário por peça, acaba sendo a mais adequada e apropriada ao modo capitalista de produção.

Mas, e o pagamento por produção dos cortadores de cana? O que tem a ver com toda a discussão que foi realizada até então?

### **3) O pagamento por produção como uma modalidade do salário por peça**

Como já fora dito anteriormente, a construção de todo o raciocínio empreendido no presente capítulo só pode ser levada a cabo porque tem por base a idéia de que o pagamento por produção – forma de remuneração vigente para os cortadores de cana - pode ser visto como uma modalidade do *salário por peça*. Essa idéia não é recente, e vem sendo defendida por vários pesquisadores, tais como Silva (1999) e Alves (2008). A passagem de Maria Aparecida de Moraes Silva (1999) deixa bem clara essa proposição.

*“A forma de salário predominante nos três produtos, a cana, o café e a laranja, é o salário por empreita, tarefa ou por produção. Estas três denominações vinculam-se à natureza do trabalho. Na realidade, elas são uma única coisa, ou seja, referem-se ao salário por peças. Trata-se de uma forma de salário mais vantajosa ao capitalista uma vez que a intensidade do trabalho não depende dos investimentos em capital constante, mas do próprio trabalhador. É um salário que reforça as diferenças de habilidade, força, energia, perseverança dos trabalhadores individualmente, provocando diferenças nos seus rendimentos e o estabelecimento de concorrência entre eles. Esta competição estimula o aumento da intensidade do trabalho e, conseqüentemente, da produtividade.”* (SILVA, 1999, p. 86) [grifos meus]

Ao atentarmos para essa passagem, podemos notar que ela possui muitas similitudes com o raciocínio de Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]) exposto anteriormente: o salário atrelado à quantidade de produtos produzidos num determinado espaço de tempo, um investimento maior por parte dos trabalhadores em seu trabalho, as diferenças de remuneração advindas das diferenças existentes entre os trabalhadores, fato que acaba por gerar, dentre outras conseqüências, a competitividade entre os mesmos – tudo isso que já havia sido apontado por Marx no século XIX também se faz presente no mundo do trabalho da cana-de-açúcar como demonstrou Silva (1999).

A existência de várias semelhanças entre o pagamento por produção praticado na cana e o salário por peça estudado por Marx também é o ponto de partida de Francisco José da Costa Alves. Entretanto, em suas pesquisas mais recentes (2006 e 2008), o autor faz uma importante ressalva ao tentar demonstrar que a realidade dos cortadores de cana guarda algumas diferenças quando comparada à realidade estudada pelo pensador alemão. De acordo com Alves (2006), diferentemente da situação analisada por Marx no século XIX – em que os trabalhadores controlavam seu processo de trabalho e tinham ao final do dia conhecimento de quanto tinham auferido de salário, pois multiplicavam a quantidade produzida pelo valor da unidade - os cortadores de cana brasileiros têm conhecimento apenas da quantidade de metros que cortaram num dia de trabalho<sup>89</sup>, mas não sabem qual é o valor do metro de cana cortado. Tal desconhecimento deve-se ao fato do metro linear de cana não ter um preço fixado previamente,

---

<sup>89</sup> Neste ponto específico é importante ressaltar que Alves (2006) reconhece que nem sempre os trabalhadores rurais sabem a quantidade de metros que cortaram num dia, mas defende a idéia de que é mais fácil para os mesmos terem uma noção de quantos metros de cana cortaram num dia, do que terem a noção exata de quanto vale seu trabalho, isto é, quanto representa em dinheiro a quantidade de cana por eles cortada. Para mais informações sobre esse assunto ver o segundo capítulo da presente dissertação: *O Quadra fechada e as lutas dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção*.

podendo variar em função de vários fatores, tais como as diferenças existentes entre os diferentes tipos de cana.

Ainda de acordo com o autor, está nesta diferença – o desconhecimento por parte dos trabalhadores rurais do preço, do valor da “peça” - a especificidade do pagamento por produção praticado na cana quando comparado aos demais pagamentos por produção utilizados em outros setores, e isso porque

*“O pagamento por produção na cana é completamente diferente do pagamento por produção efetuado em outros setores de produção (...) A diferença fundamental é que nos demais setores onde ainda prevalece o pagamento por produção ou o pagamento por ‘peça’, o preço pago pela ‘peça’ é previamente conhecido pelos trabalhadores antes do início do trabalho. Na cana, o preço pago pela quantidade de cana cortada só é conhecido pelos trabalhadores depois que o trabalho é executado. Em geral, os trabalhadores só sabem quanto ganharam num determinado dia quando recebem o hollerit do mês, ou da quinzena, ou da semana, e neste vem descrito a quantidade de metros cortados e o valor do metro cortado naquele dia. O pagamento por produção efetuado na cana foi cientificamente desenvolvido para que o trabalhador não saiba previamente quanto produziu e não possa controlar o seu pagamento e o seu processo de trabalho.”* (ALVES, 2008, p. 36) [grifos meus]

Essa passagem de Alves (2008) nos coloca diante da temática que foi discutida no capítulo anterior, qual seja, a histórica reivindicação dos trabalhadores assalariados rurais pelo controle de sua produção, demanda essa que está intimamente associada ao pagamento por produção. A luta pelo direito de controlar o que produzem é justificada pelos trabalhadores rurais como uma das formas encontradas para não serem roubados pelos patrões. Pelo fato de receberem por produção e desconhecem e/ou não podem acompanhar os métodos e os critérios utilizados para aferir a quantidade de cana cortada, muitos trabalhadores sempre se queixaram de receber menos do que de fato deveriam. Nesse contexto, é extremamente interessante para as usinas utilizarem até os dias de hoje esta forma específica de remuneração porque por seu intermédio conseguem impedir que os cortadores de cana adquiram o controle de seu processo de trabalho e do seu pagamento. Como já foi dito no segundo capítulo, caso isso acontecesse, as empresas perderiam seu principal meio de pressão para aumentar a produtividade do trabalho.

Além deste primeiro motivo, por detrás da instituição do pagamento por produção pelas usinas está também o interesse por parte das últimas em selecionar aqueles trabalhadores que mais lhe interessam, e que são, como já foi discutido no primeiro capítulo, os mais produtivos,

aqueles que conseguem obter índices de produtividade mais altos que os demais. Como já nos demonstrou Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]), o salário por peça é a forma de remuneração mais apropriada quando se deseja obter um maior investimento dos trabalhadores em sua atividade; neste sentido, ao atrelar o pagamento dos cortadores de cana à quantidade cortada por eles, o setor sucroalcooleiro objetiva obter como consequência um “aumento natural” dos índices individuais de produtividade de seus empregados.

A necessidade de selecionar os trabalhadores mais produtivos está diretamente associada ao seu oposto, isto é, a demissão daqueles que não conseguem atingir certo índice de produtividade. “*Se o trabalhador não possui a capacidade média de produção, não pode ele realizar certo mínimo de trabalho durante a jornada, ele é despedido*” (MARX, 1980 [1867], p. 639). Mas como estipular este certo mínimo de trabalho que deve ser produzido por cada trabalhador?

No caso do setor sucroalcooleiro, o pagamento por produção – que por si só proporciona ao capitalista uma noção precisa da intensidade do trabalho de cada empregado (MARX, 1980 [1867]) - passou a ser utilizado juntamente com outras estratégias desenvolvidas pelos representantes deste setor, as quais permitem que se obtenha um controle extremamente rígido dos cortadores de cana e dos resultados de sua produção. Um exemplo de tal estratégia é a imposição da *média*, isto é, de uma produtividade diária mínima (medida em toneladas de cana) que deve ser atingida pelos trabalhadores caso desejem manterem-se em seus postos de trabalho. Ao não conseguirem atingir a média diária estipulada pela usina para qual trabalham, os cortadores de cana são demitidos<sup>90</sup>.

É importante dizer que com o passar do tempo a média – a quantidade mínima de toneladas de cana que deve ser cortada diariamente por cada trabalhador e que serve de referencial para a produtividade dos mesmos – teve um aumento considerável, como nos mostra Silva (2006b). De acordo com a autora,

*“As condições de trabalho são marcadas pela altíssima intensidade de produtividade exigida. Na década de 1980, a média (produtividade) exigida era de 5 a 8 toneladas de cana cortada/dia; em 1990, passa para 8 a 9; em 2000 para 10 e em 2004 para 12 a 15 toneladas!”*  
(SILVA, 2006b, p. 126)

---

<sup>90</sup> Para mais informações sobre a *média* ver o primeiro capítulo desta dissertação: *As estratégias das usinas*, sobretudo o item *Estratégias de controle*.

Esse aumento cada vez maior da média teve que ser acompanhado pelo aumento da produtividade dos cortadores de cana, os quais se sentiram obrigados a aumentar a quantidade de cana cortada por dia para que pudessem permanecer na usina para qual trabalhavam. Esse fato fez com que alguns pesquisadores, tais como Francisco Alves (2006 e 2008) e José Roberto Pereira Novaes (2007b), defendessem a idéia de que o pagamento por produção deve ser visto como uma das formas de controle do trabalho no corte da cana em um contexto de modernização e intensificação da produção, e isso porque essa forma específica de remuneração, ao mesmo tempo em que incentiva a intensificação do trabalho e a extensão da jornada de trabalho (MARX, 1980 [1867]) – funcionando, assim, como um acicate ao trabalho excessivo dos cortadores de cana – funciona também como um engenhoso método de introversão da disciplina e do autocontrole do trabalhador.

Esse maior investimento por parte dos trabalhadores em seu trabalho estimulado pelo pagamento por produção pôde ser comprovado pela minha pesquisa de campo realizada com os cortadores de cana da Usina Ester entre 2008 e 2010. Mesmo tendo asseguradas a pausa de uma hora para o almoço (que se dá entre 10 e 11 horas da manhã), e as duas pausas de dez minutos para descanso (que devem ser feitas de manhã e de tarde)<sup>91</sup>, pude observar que a grande maioria dos trabalhadores da Ester não obedecia esses momentos de descanso. Especialmente no que se refere ao almoço, muitos cortadores de cana optavam por almoçar de pé no local onde se encontram nos canaviais, não fazendo questão de retornar ao ônibus para fazer sua refeição sentados em mesas e sob os toldos, como o previsto por uma nova e recente exigência por parte do Ministério Público do Trabalho. De acordo com Osvaldo, um cortador de cana de sessenta anos isso se dá porque

---

<sup>91</sup> É importante ressaltar que tanto a pausa para almoço, quanto as duas pausas para descanso a que têm direito todos os cortadores de cana da Usina Ester foram somente asseguradas e remuneradas pela mesma, depois que a empresa em questão foi multada no final de 2008 pelo Ministério Público do Trabalho pelo fato de não estar fazendo valer tal direito aos trabalhadores. Na ocasião, a Usina Ester justificou-se afirmando que não era a empresa que não instruíra os cortadores de cana a fazerem as pausas, mas eles mesmos que não tinham interesse em cumpri-la, porque ao pararem estariam prejudicando sua remuneração (informação obtida em entrevista realizada com um dos coordenadores da Usina Ester em Maio de 2009). Para maiores informações sobre a regulamentação das pausas, ver: GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. *Relações de trabalho no setor canavieiro na era do etanol e da bioenergia*. (texto retirado do site do Ministério Público do Trabalho em 2008). Para Garcia (2007), “*Cabe frisar que o empregador também deve conceder aos trabalhadores, sejam urbanos ou rurais, o intervalo para descanso e refeição (intrajornada) e o intervalo interjornada, sendo este último de 11 horas consecutivas, conforme art. 66 da CLT e art. 5º, parte final, da Lei 5.889/73.*” (GARCIA, 2007, p. 10).

*“Hoje você trabalha de empreita<sup>92</sup> e hoje tem regra, você tem hora de almoço e de descanso, mas ninguém tira hora de almoço...se você tirar você não ganha dinheiro, né, e o que acontece? O cara acaba de comer e já vai trabalhar...uns já come de manhã cedo e fica o dia inteiro sem comer, né, toma só um cafezinho. Os turmeiros tá ali e eles fica com vergonha, e eles sempre tá lá, né, e os trabalhador não vai abrir a boca pra falar na vista de turmeiro, de fiscal, né...”* (Osvaldo) [grifos meus]

Em sua fala, Osvaldo afirma que pelo fato de receberem por produção, muitos trabalhadores não fazem as pausas que lhe são garantidas, já que ao pararem de trabalhar, de cortar cana, diminuem sua produtividade, e conseqüentemente, seu salário. Isso faz com que muitos cortadores de cana comam o mais rápido possível para não perder muito tempo de trabalho, ou até mesmo deixem de almoçar. Mas a fala de Osvaldo também nos deixa claro outra razão para o descumprimento das pausas pelos trabalhadores. De acordo com ele, muitas vezes os cortadores de cana não se sentem à vontade para suspender seu trabalho pelo fato de estarem sendo constantemente vigiados pelos fiscais e turmeiros, os quais, como já foi explorado no primeiro capítulo, são os encarregados de supervisionar e fiscalizar os trabalhadores, assegurando, dessa forma, que os mesmos fiquem parados o menos tempo possível.

A fala de Maria, uma das cortadoras de cana entrevistadas, também seguiu a mesma direção da de Osvaldo. Em seu depoimento a trabalhadora ressaltou muitas vezes as cobranças diárias advindas dos fiscais para que os trabalhadores aumentem cada vez mais sua produção. *“Eles só fica falando ‘produção, gente, produção, tem que render, tem que render’”*. De acordo com Maria, essa cobrança constante pelo aumento de produtividade acaba fazendo com que os trabalhadores sintam-se obrigados a aumentar cada vez mais seu ritmo de trabalho.

*“Eu mesma entrei nessa cobrança deles e já no primeiro mês de trabalho tive que pegar atestado porque machuquei o pulso. Porque você sabe, né, tem uns cara que mais parece um bando de leão que já é acostumado a cortar cana então não tão nem aí...e eles vão, querem mais é cortar cana, porque quanto mais eles cortar cana melhor né...Mas tem gente que tá começando agora, né... eu mesmo estourei o pulso...fui tentar acompanhar os outros e estourei o pulso. E o trabalho é pesado, cada podãozada que eu dava era uma fígada debaixo do braço...aí eu fui lá na usina e eles me mandaram lá para Cosmópolis e o médico me deu onze dias de afastamento.”*  
(Maria) [grifos meus]

Ao analisarmos o depoimento da trabalhadora, ficam nítidas as cobranças de produtividade que recaem sobre os cortadores de cana. A própria entrevistada afirma ter se

---

<sup>92</sup> “Trabalhar de empreita” é sinônimo de trabalhar por produção.

machucado logo no início da safra em função de ter tentado acompanhar o intenso ritmo de trabalho dos cortadores mais produtivos. Ao longo de sua entrevista, busquei também saber de Maria se existia algum outro motivo - além das cobranças dos fiscais - que havia a levado a tentar igualar-se ao ritmo e à produtividade dos trabalhadores que mais cortavam cana. A trabalhadora justificou seu comportamento com a seguinte resposta.

*“A Usina Ester não dá nada...e se ela puder arrancar seu pêlo e moer e fazer álcool ela faz. Ela não é justa de jeito nenhum, aquilo lá não é dinheiro para a gente receber numa semana...oitenta, setenta reais... Eu acho que eles deviam dar mais valor para a gente porque o serviço que a gente faz...eles têm que reparar o tanto que eles ganham a mais do que nós...porque tira o que eles pagam para nós e não passa nem perto do que eles ganham, né, porque eles fabricam álcool e açúcar, né!! E eles vêm falando pra gente que a coisa tá ruim porque a crise já chegou no Brasil. Mas o que a gente tem a ver com essa crise, meu Deus?! Porque quando sobe o álcool eles ganham mais, mas mesmo assim o preço da cana não sobe! Eles não têm consciência do que nós tá fazendo na roça...a gente não tá brincando. Um dia de trabalho não dá nem para pagar a comida! O mais impressionante é que tem cana que você corta o dia inteirinho batido e quando você chega em casa e que você vai somar não dá nem dez reais. Aquela cana embolada lá, nossa, eu acho que é a que devia valer mais, devia valer uns cinco reais a tonelada<sup>93</sup> porque é pesada, viu. Essa cana faz tipo um ‘c’, onde ela nasceu ela termina, ela enrola toda, e aí quando você vai puxar você tem que fazer uma força que repuxa todos os nervos...E com o dinheiro que a gente ganha, principalmente as mulher<sup>94</sup>, esse dinheiro é tão pouco que se você quiser ir para Minas não dá para pagar nem a passagem! Agora com o seguro<sup>95</sup> já ajudava, né.” (Maria) [grifos meus]*

A fala de Maria deixa bem claro que os baixos salários pagos pela Usina Ester são o outro motivo que a levou a tentar aumentar sua produtividade diária. De acordo com a cortadora de cana, os salários semanais pagos pela empresa são extremamente baixos, muitas vezes chegando a não serem suficientes para pagar todas as contas e gastos dos trabalhadores. Apesar de trabalharem pesado diariamente, não são raras as ocasiões em que o montante recebido pelos canavieiros “não dá nem para pagar a comida!”. Em função disso, a grande maioria dos cortadores de cana - em geral os provedores de sua família - se vê obrigada a cortar cada vez

---

<sup>93</sup> A cana a que se refere Maria é a cana bisada, um tipo de cana mais velha, isto é, que está há mais tempo nos canaviais, e que por isso é muito mais difícil de ser cortada. No caso específico da Usina Ester, em 2009 a tonelada desta cana estava avaliada em aproximadamente R\$3,85.

<sup>94</sup> Neste ponto específico Maria está fazendo uma comparação entre os índices de produtividade dos homens e das mulheres. De acordo com a trabalhadora, em geral as mulheres cortam menos cana do que os homens, fato que pôde ser comprovado também por intermédio da pesquisa de campo.

<sup>95</sup> O seguro a que Maria se refere diz respeito ao Seguro Desemprego. É importante dizer que os trabalhadores que são contratados por tempo determinado de serviço (os chamados “safristas”) não têm direito a esse benefício, que atualmente só é assegurado aos cortadores de cana que são contratados por tempo indeterminado de serviço, os “efetivos” da usina.

mais cana, para que assim, consiga aumentar sua remuneração<sup>96</sup>. Esta necessidade já foi demonstrada por Marx (1980 [1867]) em alguns de seus escritos. De acordo com o autor,

*“A lei segundo a qual ‘dado o preço do trabalho, o salário diário ou semanal depende da quantidade de trabalho fornecido’ tem por sua primeira consequência que, quanto mais baixo o preço do trabalho, tanto maior tem de ser a quantidade de trabalho ou tanto mais longa a jornada a fim de que o trabalhador chegue a assegurar-se de um miserável salário médio.”*  
(MARX, 1980 [1867], p. 632) [grifos meus]

Ao analisarmos a realidade explicitada por Maria à luz das reflexões de Marx (1980 [1867]), podemos apreender que é devido ao baixo preço pago pelo trabalho dos cortadores de cana<sup>97</sup> que os mesmos acabam tendo que aumentar a quantidade de cana que cortam por dia ou até mesmo estender sua jornada de trabalho para além dos limites previamente estabelecidos, para que assim possam vir a receber um salário que seja minimamente suficiente para assegurar-lhes sua sobrevivência bem como de sua família. Inspirado em Marx, a passagem de Afrânio Garcia Jr. (1989) também é bastante ilustrativa para compreendermos melhor os motivos que levaram Maria a tentar aumentar seus níveis de produtividade. De acordo com o último,

*“É de se notar que o método usado pelos engenhos e usinas para forçar uma baixa dos salários reais, medidos pela extensão e intensidade do trabalho, com remunerações nominais crescentes, é usar ao máximo a empreita no lugar da diária, isto é, o salário por produção (Marx, 1966, cap. XXI), em que preços inferiores por unidade de serviço levam o trabalhador a um esforço físico maior, seja aumentando a jornada, seja intensificando seu ritmo, seja usando o trabalho suplementar dos filhos e da própria mulher, para que no final do dia possa ter ‘ganhado mais’, ou seja, disponha de mais dinheiro para uma feira superior.”* (GARCIA Jr., 1989, p. 187-188).

Mas o pagamento por produção não traz só a intensificação do trabalho e a extensão da jornada como consequência. Pelo fato de atrelar o salário de cada trabalhador à quantidade de trabalho produzida por ele, as remunerações acabam variando de acordo com as diferenças

---

<sup>96</sup> Uma das notas de rodapé citadas por Marx (1980 [1867], p. 641) serve para ilustrar essa realidade. “‘Esse sistema de salário por peça, tão vantajoso para o capitalista...incentiva fortemente o jovem oleiro a trabalhar excessivamente, durante 4 ou 5 anos em que é pago por peça, mas a baixo salário. Esta é uma das principais causas da degeneração física dos oleiros’ (Child. Empl. Comm. I. Rep., p. XIII)”.

<sup>97</sup> “Por isso, quanto menor for o tempo de formação profissional exigido por um trabalho, menores serão os custos de produção do operário, menor será o preço do seu trabalho, o seu salário. Nos ramos da indústria em que quase não se exige tempo de aprendizagem e a mera existência física do operário basta, os custos exigidos para a produção do operário reduzem-se quase a somente às mercadorias indispensáveis para mantê-lo vivo em condições de trabalhar. O preço do seu trabalho será, portanto, determinado pelo preço dos meios de existência necessários. (MARX, 2006 [1847], p. 44-45).

individuais de cada empregado, de modo que num mesmo espaço de tempo coexistam trabalhadores com diferentes produtividades. Neste sentido, o pagamento por produção acaba por reforçar as diferenças de força, habilidade, energia e perseverança dos trabalhadores individualmente, provocando, assim, não só diferenciações entre os rendimentos, mas também o estabelecimento da competição entre os trabalhadores. Ao analisar as consequências do pagamento por produção para os trabalhadores rurais da Zona da Mata pernambucana, Lygia Sigaud (1979b) já havia percebido que essa forma específica de remuneração acaba por criar um clima de competitividade entre os mesmos.

*“Essa forma de remuneração da força de trabalho [o pagamento por produção] também seria propícia ao surgimento de uma certa individualidade na execução das tarefas e de um espírito de competição entre os trabalhadores (Marx, 1954: 226). Na Zona da Mata de Pernambuco verificaríamos esse efeitos não só na competição dos trabalhadores com os operários, como também, entre os próprios trabalhadores. A disputa entre trabalhadores se manifesta ao nível das representações através de formulações em que os próprios trabalhadores atribuem a perda do salário de um companheiro à ‘preguiça’.” (SIGAUD, 1979b, p. 63-64)*  
[grifos meus]

Por estarem inseridos em um contexto em que os salários recebidos não são iguais uns aos outros a despeito de todos os trabalhadores desempenharem as mesmas funções e tarefas, fica claro que o fator que serve como base para diferenciar as remunerações recebidas está relacionado ao desempenho individual de cada trabalhador. De acordo com esta lógica, cabe a cada indivíduo a responsabilidade por seu salário: se quiser ganhar um pouco mais, terá que trabalhar mais e melhor do que seus companheiros de trabalho, terá que investir mais em sua atividade, e ser mais resistente e perseverante do que os que estão a sua volta. Num ambiente como este, a competição e a rivalidade acabam surgindo quase como uma consequência natural. Mas que consequências esta concorrência entre os trabalhadores pode gerar?

Uma delas é o rebaixamento dos salários<sup>98</sup>, como foi demonstrado por Marx (2006 [1847]). De acordo com o autor, a divisão do trabalho introduzida pelo capital acaba acarretando a concorrência entre os trabalhadores, os quais têm seu trabalho cada vez mais simplificado.

---

<sup>98</sup> Sobre o rebaixamento dos salários dos cortadores de cana em função do pagamento por produção, Maria Augusta Tavares e Roberta Oliveira Trindade de Lima (2009) escreveram: “A isso se acrescenta a competitividade gerada entre os trabalhadores, da qual o capital também se aproveita. Como o salário por produção é rebaixado na mesma proporção em que aumenta a produção durante um mesmo tempo, ao intensificar o trabalho e aumentar o volume de toneladas/dia, o cortador de cana está reduzindo o tempo de trabalho socialmente necessário que se materializa

*“... na medida em que aumenta a divisão do trabalho simplifica-se o trabalho. A habilidade especial do operário torna-se sem valor (...) O seu trabalho torna-se trabalho acessível a todos. Por isso, de todos os lados, seus concorrentes fazem pressão (...) Na medida, portanto, em que o trabalho dá menos satisfação e se torna mais repugnante, nessa mesma medida aumenta a concorrência e diminui o salário. O operário procura manter a massa do seu salário trabalhando mais, seja trabalhando mais horas, seja produzindo mais no mesmo tempo. Pressionado pelas privações, aumenta ainda mais os efeitos funestos da divisão do trabalho. O resultado é: quanto mais trabalha menos salário recebe.” (MARX, 2006 [1847], p. 64) [grifos meus]*

Essa passagem de Marx ilustra muito bem a situação dos cortadores de cana brasileiros. Como vimos, ao estarem inseridos num contexto em que a divisão do trabalho é altíssima – o que gera, dentre outras coisas, a simplificação do trabalho – os cortadores de cana passam a fazer concorrência uns aos outros, e isto porque nenhum deles se distingue mais um do outro: todos são capazes de realizar as mesmas tarefas, já que a especialização não é mais um atributo requisitado pelo capital. Assim, a concorrência que se cria entre os trabalhadores capacita o capitalista a reduzir o preço do trabalho, e conseqüentemente os salários, ao mesmo tempo em que o preço reduzido do trabalho, reciprocamente, capacita-o a distender ainda mais o tempo de trabalho (MARX, 1980 [1867]).

Além do rebaixamento dos salários, a concorrência que se estabelece entre os trabalhadores e que reforça as diferenças individuais de cada um, também pode ter como conseqüência a criação de estereótipos, de representações nascidas entre os próprios trabalhadores e os responsáveis pelo controle do processo de trabalho (fiscais, turmeiros, etc). Gradativamente vão sendo produzidas algumas imagens, tais como as do “bom cortador de cana”, a do “vagabundo”, do “preguiçoso que faz corpo mole”. Tais figuras são gestadas no seio dessas diferenças individuais (SILVA, 1999), e passam a ser reproduzidas pelas práticas sociais. Sobre a criação de estereótipos entre os cortadores de cana escreveu John Cowart Dawsey (1997)

*“Ao final de cada dia, depois das medições feitas pelo ‘gato’ com sua ‘vara voadora’<sup>99</sup>, trabalhadores comparavam a quantidade de metros que cada um cortou. Tomavam como*

---

*na mercadoria, portanto, também o seu salário e o de todos os demais trabalhadores da mesma atividade” (TAVARES e LIMA, 2009, p. 176).*

<sup>99</sup> A expressão “vara voadora” é utilizada pelo autor como uma metáfora para explicitar os roubos que recorrentemente ocorrem no momento da medição da cana cortada. Fazer “a vara voar” ou medir somente com o “olhômetro” a quantidade de metros cortada por cada trabalhador são alguns dos “pulos do gato”, como já foi

*referência os ‘melhores’ trabalhadores. Zombavam dos ‘piores’. Rituais cotidianos. Ocorriam dentro de uma seqüência de relações, em rodas de conversa formadas por trabalhadores que se preparavam para a viagem de volta à cidade. Destacavam o valor do trabalho do cortador de cana. Nesses momentos o ‘bóia-fria’ aparece como um verdadeiro trabalhador, como aquele que, apesar de ‘marginalizado’, ‘fazia a riqueza da região’. Era quem tinha ‘coragem’ para trabalhar, ‘disposição’<sup>100</sup>. Não tinha medo de criar calos, de formar ‘murundú’. Aqui, o trabalho dos ‘melhores’ cortadores de cana (...) contrapunha-se ao ‘preço da cana’, quase sempre considerado ‘baixíssimo’, oferecido ao trabalhador.” (DAWSEY, 1997, p. 210-211) [grifos meus]*

Tal passagem nos deixa claro os rituais cotidianos de confrontação que existem entre os próprios trabalhadores rurais. Neste ambiente um é comparado ao outro: o “bom” ao “ruim”, o “produtivo” ao “improdutivo”, sempre sobressaindo a imagem do bom cortador de cana, daquele que possui mais disposição para trabalhar e que tem os índices mais elevados de produtividade. Neste contexto, a “concorrência velada” (SILVA, 1999) que se estabelece entre os cortadores de cana - e que é propiciada pelo pagamento por produção - permite não somente diferenciá-los, mas também hierarquizá-los.

*“Aqueles que estão muito abaixo desta média sentem-se incapazes, envergonhados, inferiorizados. Pelo jogo desta quantificação, os aparelhos disciplinares hierarquizam, mediante a emulação, os ‘bons’ e os ‘maus’ indivíduos.” (SILVA, 1999, p. 202)*

A existência de competição entre os trabalhadores foi um consenso entre os cortadores de cana entrevistados ao longo de minha pesquisa de campo. A grande maioria afirmou que tais competições existem; entretanto, o interessante foram as diferentes justificativas e a forma como cada um lidava com essa realidade.

Como vimos anteriormente, Maria tentou acompanhar o ritmo frenético dos cortadores de cana mais produtivos e acabou se machucando logo no início da safra.

---

discutido no segundo capítulo da presente dissertação. Para mais informações ver ADISSI (1990), ALVES (1991) e PAIXÃO (1994).

<sup>100</sup> O termo *disposição* também já foi utilizado por Lygia Sigaud (1979a) para se referir ao esforço e à força de vontade que cada trabalhador tem e que aciona no momento em que aspira receber um pouco mais. De acordo com a autora, “*Disposição é o termo empregado pelos trabalhadores para se referirem ao esforço e à força de vontade que cada um tem e que aciona no interesse de ganhar mais, ‘dar mais conforto à família, ter crédito garantido e não passar vergonha’.* A disposição depende de um ato de vontade do trabalhador, desde que ele não se encontre doente. Assim, gozando de saúde qualquer trabalhador pode lançar mão de sua disposição para ‘se sair melhor’. Trabalhar segundo a sua disposição se opõe a trabalhar tendo um limite aquém da disposição, tendo uma média, significando, portanto, superar a média...” (SIGAUD, 1979a, p. 132).

*“Depois que eu me machuquei eu já desisti de tentar acompanhar aquele bando de leão que já é acostumado a cortar cana. A gente nem pega beira<sup>101</sup> com os que tão lá e que corta oitenta, cem metros por dia. Existir existe a competição entre aqueles que cortam muito e aqueles que não cortam nada. Mas aqueles que cortam muito nem adianta, a gente – gente assim que nem eu, que não corta muito - não alcança de jeito nenhum! Eu mesmo sou a última, a que menos corta da minha turma...” (Maria) [grifos meus]*

Depois de sua lesão, a cortadora de cana passou a aceitar o fato de que é a trabalhadora que tem a menor produtividade de sua turma, e desistiu de competir e de tentar se igualar aos demais. Para Maria, a competição entre os trabalhadores existe, mas ela não se “deixa mais levar” pela mesma, já que notou que isso lhe acarretaria em mais lesões. De acordo com a cortadora de cana, ela percebeu que nem se se esforçasse muito obteria índices de produtividade similares aos demais, e isto porque, além de ser novata – isto é, era a primeira vez que estava trabalhando como cortadora de cana, não estando, portanto, tão familiarizada com o trabalho – é mulher.

Na opinião de Maria, as mulheres cortam menos cana do que os homens, e isso não só em função das diferenças de força física existentes entre os sexos, mas também porque as primeiras acabam desempenhando dupla jornada de trabalho, que acaba deixando-as ainda mais cansadas. Para Maria, em geral depois que as mulheres trabalham nos canaviais, as mesmas chegam em casa e ainda têm que cuidar dos filhos, fazer a comida para a janta e para o dia seguinte, lavar roupa, etc. Este trabalho doméstico que é realizado após a jornada de trabalho faz com que as mulheres – que já estão extenuadas devido ao corte da cana – fiquem ainda mais cansadas, o que as coloca em desvantagem quando comparadas aos homens no que se refere aos índices de produtividade.

*“...porque para mim aquilo não é serviço de gente não, nem burro agüenta um serviço daquele ali igual cana...você queima no sol, fica todo dolorido, cheirando, assado...chega de noite o que eu queria é cair na cama... se eu pudesse deitar suja eu chegava e deitava, mas eu chego em casa, tomo banho, tenho que fazer janta, cuido dos cinco meninos, dou banho neles...toda hora um deles tá perguntando alguma coisa, eu fico atordoada! Eu deito já é quase meia-noite, enquanto eu não coloco as coisas tudo no lugar para amanhecer o dia para eu só precisar esquentar a comida e pronto, eu não deito. Eu caio na cama, apago e quando eu vejo o relógio já tá tocando de novo as quatro horas da manhã...eu nem vi eu dormir.” (Maria) [grifos meus]*

---

<sup>101</sup> “Pegar beira” foi a gíria utilizada por Maria para dizer que ela não acompanhava, não seguia aqueles trabalhadores que cortavam mais cana.

Também interessante foi a resposta dada por Osvaldo, o cortador de cana de sessenta anos. De acordo com ele, é inegável a existência da competição e de alguns problemas entre os cortadores de cana, mas esses não estão relacionados somente as diferenças de produtividade dos trabalhadores rurais.

- P: E os trabalhadores entre eles, seu Osvaldo, como é a relação entre eles?*  
*O: Você sabe, né, tem muito problema na roça, tem muito problema dentro de ônibus...*  
*P: Com os trabalhadores? Por quê?*  
*O: É, um com o outro...um a mulher “ciuma”, outro o homem “ciuma”...e vive assim, né?*  
*Tem muita briga por causa de mulher, por causa de ciúme.*  
*P: E competição, o senhor acha que há competição entre os trabalhadores?*  
*O: Ah sempre tem, né, sempre tem.*  
*P: E por que o senhor acha que existe essa competição?*  
*O: Existe porque tem sempre aqueles que corta mais que os outros, e a gente dá mais valor pra eles, né, porque a produção deles é boa, né. (Osvaldo) [grifos meus]*

Em sua fala, Osvaldo afirma que além da competição entre os próprios cortadores de cana, existem também brigas entre eles em função de ciúmes, de problemas relacionados aos cônjuges. A simples suspeita que seu companheiro ou sua companheira esteja tendo um caso com outra(o) já faz com que os trabalhadores se desentendam. Já com relação à competição entre os cortadores de cana, Osvaldo menciona que a mesma está relacionada à desigualdade de produtividade entre os mesmos. Para o trabalhador em questão, a competição para “ver quem corta mais cana” deixa explícitas as diferenças entre aqueles cortadores que cortam uma quantidade maior de cana - e que por isso mesmo são sempre mais bem vistos que os demais - e aqueles que não cortam muito, fato que pode vir a gerar um ambiente desconfortável, já que os segundos muitas vezes acabam sentindo-se menosprezados e menos importantes. Como já alertou Silva (1999), “*Aqueles que estão muito abaixo desta média sentem-se incapazes, envergonhados, inferiorizados*” (SILVA, 1999, p. 202).

José, outro cortador de cana entrevistado, fez a seguinte afirmação:

*“Eu acho que sempre vai ter competição para ver que corta mais cana. Sempre vai ter. Na minha turma mesmo, sempre tem umas brincadeiras de um, mas é normal, num é nada demais não. É zoeira.” (José) [grifos meus]*

Para o trabalhador entrevistado as competições entre os cortadores de cana nunca deixarão de existir, da mesma forma que sempre existirá um que irá brincar com os demais, caçoar, zoar,

tirar um sarro porque corta mais cana que os colegas, mas sempre sem más intenções. A opinião de José é diferente das demais expostas acima, pois para ele tudo isso é natural, já que não envolve ofensas ou humilhações entre as partes. A partir desta fala, percebemos que para o trabalhador em questão, as competições que ocorrem entre eles são saudáveis, e estão relacionadas a um universo lúdico, já que se assemelham mais a brincadeiras e não a disputas entre os trabalhadores. Poder-se-ia até mesmo pensar que por se tratar de um ambiente em que o trabalho é extremamente pesado, penoso e que exige uma fiscalização constante sobre os cortadores de cana, as brincadeiras feitas entre eles acabam constituindo-se nos únicos momentos de descontração e de relaxamento.

Mas o que mais está por detrás de tais competições entre os trabalhadores? Será que as usinas têm algum interesse na criação deste tipo de rivalidade? Para muitos pesquisadores tais como Paixão (1994), Silva (1999), Alves (2006 e 2008) e Novaes (2007a), o setor sucroalcooleiro não só se vale de tais competições, como também as fomenta com vistas ao aumento de produtividade de seus trabalhadores. Ao competirem para ver quem corta mais cana, os trabalhadores empenham-se ainda mais para aumentarem a quantidade de toneladas que cortam, o que é extremamente interessante para as usinas. Nas palavras de Novaes (2007a):

*“A produtividade do trabalho no corte manual dobrou em relação há 20 anos, quando se cortavam de 4 a 6 toneladas de cana/dia, sem que houvesse mudanças substanciais na forma de corte e nos instrumentos de trabalho (ALVES, 1992). Não por acaso, as usinas procuram pôr em prática técnicas motivacionais para estimular a competição entre os trabalhadores e aumentar a produtividade do trabalho. Um estímulo financeiro é dado com as bonificações concedidas pelas usinas quando as metas de produção são cumpridas, são os Programas de Participação de Resultados (PPR<sup>102</sup>). Em âmbito pessoal, destacamos a premiação dos trabalhadores mais produtivos com doação de bicicletas, televisores, rádios, refrigeradores etc. Nesse cenário que surge a figura dos ‘campeões de produtividade’.” (NOVAES, 2007a, p. 172) [grifos meus]*

Como já foi dito anteriormente, tanto as competições como a existência de premiações para os trabalhadores mais produtivos estão intimamente vinculadas e são possibilitadas pelo salário por produção. Mas em que consiste tal premiação?

---

<sup>102</sup> A utilização dos PPRs pelo setor sucroalcooleiro já foi analisada no primeiro capítulo desta dissertação. Ver sobretudo o item *Estratégias de envolvimento*.

#### **4) “Ao vencedor, o prêmio”: a estratégia de premiação dos cortadores de cana**

A premiação de alguns trabalhadores rurais consiste em uma das estratégias mais recorrentemente utilizadas pelo setor sucroalcooleiro, e pode ser assim explicada: de tempos em tempos os Departamentos de Recursos Humanos das usinas começam a fazer propaganda de algumas premiações que irão ser oferecidas aos cortadores de cana. Mas não é qualquer trabalhador que receberá tal premiação, já que esta só será destinada ao “melhor cortador de cana”, isto é, aquele que obtiver os maiores índices de produtividade num dado espaço de tempo. O vencedor de tal premiação – também conhecida como “*Prêmio da Semana*” - receberá um brinde (que pode variar de um celular até uma moto) em função de ter superado os demais no quesito “quantidade de cana cortada”. O vitorioso ficará conhecido como o “*Podão de Ouro*”<sup>103</sup>.

Desta forma, ao longo de alguns meses a grande maioria dos cortadores de cana se envolve com tal premiação, e passa a investir ainda mais em seu trabalho com vistas a conseguir atingir seu objetivo: cortar uma quantidade cada vez maior de cana, pois somente assim conseguirá vencer a competição e ser premiado. Não é difícil perceber que tal prática acaba por incitar ainda mais a competitividade entre os trabalhadores rurais, que muitas vezes passam a se empenhar além do suportável para cortar mais cana do que os demais. Deve-se ressaltar ainda que, quando inseridos nesse contexto competitivo, não são raras as ocasiões em que alguns trabalhadores começam a ver nos companheiros de trabalho verdadeiros rivais e concorrentes que podem vir a superá-los.

Tais premiações já chamaram atenção de alguns pesquisadores, como Paixão (1994) e Thomaz Júnior (2002), os quais perceberam que as mesmas eram uma prática amplamente difundida entre as usinas, que as utilizavam não só como um verdadeiro estímulo para se conseguir elevar a produtividade dos cortadores de cana, mas também como uma estratégia para tornar os trabalhadores mais cooperantes e envolvidos com os objetivos da empresa para qual trabalhavam<sup>104</sup>. Abaixo estão reproduzidas duas passagens dos autores supracitados.

---

<sup>103</sup> Podão é o instrumento de trabalho dos cortadores de cana, uma espécie de facão. Muitas vezes o vencedor também é conhecido como “Facão de Ouro”. Em contraposição, aqueles trabalhadores que cortam as menores quantidades de cana, e que são os menos produtivos, ficam apelidados de “Podão de borracha”. A partir de tais apelidos e nomenclaturas percebemos mais uma vez os estereótipos e representações que são criadas entre os próprios trabalhadores e que têm origem nas diferenciações individuais que se tornam ainda mais visíveis em decorrência do salário por produção.

<sup>104</sup> Neste ponto em específico é possível se fazer um paralelo com a seguinte afirmação de Taylor (2006 [1911]): “Portanto, para que haja alguma esperança de obter a iniciativa de seus trabalhadores, o administrador deve fornecer-lhes incentivo especial, além do que é dado comumente no ofício. Esse incentivo pode ser concedido de diferentes modos, como, por exemplo, promessa de rápida promoção ou melhoria; salários mais elevados, sob a

*“Destaca-se porém, na estratégia utilizada pelo capital para viabilizar a intensificação do ritmo do trabalho no corte mecanizado, o anúncio, no início da safra, de diversos ‘prêmios’ (carros, bicicletas, geladeiras, rádios e outros eletrodomésticos), que cumprem o papel de ‘estimular’ a saga da superexploração do trabalho. Expostos em lugares de passagem obrigatória nas sedes das empresas, os tais ‘prêmios’ são objeto de cobiça pela maioria esmagadora dos trabalhadores, até por uma questão de sobrevivência e garantia de poder contar com o emprego na safra seguinte, ao serem forçados a atingirem determinadas performaces no corte, por dia, mês e na safra. Esse ‘incentivo’ para que haja aumento da produtividade média do corte por trabalhador/dia está possibilitando que em alguns casos se alcance 20 t de cana/dia/homem (...) Por via de consequência, eleva ao extremo o desgaste físico do trabalhador, a partir da extensão da jornada diária de trabalho (podendo alcançar 14 horas). Esse processo denominamos de bingo da morte, tendo em vista que o trabalhador poderá ser a próxima vítima desse ‘sorteio’ desleal, pois não mede esforços para alcançar a premiação.” (THOMAZ Jr, 2002, p. 211-212) [grifos meus]*

*“Existem múltiplas formas de incentivos para os trabalhadores. As mais comuns que encontramos junto às unidades produtivas visitadas foi a concessão de prêmios (facão, caderneta de poupança, eletrodomésticos, cestas básicas, troféus, diplomas de melhor cortador, direito a ingressar em sorteios, etc) para os trabalhadores mais produtivos e eficientes ao final da safra. Estes prêmios têm ainda uma segunda função como mecanismo de envolvimento do trabalhador. As premiações geralmente são entregues em uma ‘solenidade’ com a direção da empresa, em um almoço ou jantar. Não deve ser difícil imaginar o papel que tem para estes trabalhadores, em sua totalidade pessoas humildes e raramente prestigiadas, sentar-se à mesa com os gerentes da usina, ou receber um pedaço de papel, equivalendo a um diploma de bom trabalhador. Deste modo, a premiação seguida de uma solenidade de entrega não representa apenas uma forma das empresas ganharem um trabalhador mais produtivo, mas também um trabalhador quicá menos exigente e cooperante com os objetivos empresariais.” (PAIXÃO, 1994, p. 267) [grifos meus]*

Em suas citações, os autores corroboram a idéia de que tais premiações que são constantemente oferecidas pelas usinas aos “melhores trabalhadores” servem como uma importante estratégia utilizada pelo setor sucroalcooleiro. Os mais variados prêmios oferecidos tornam-se objeto de cobiça de muitos cortadores de cana, seja porque os brindes trarão para

---

*forma de boa remuneração por peça produzida, ou por prêmio, ou por gratificação de qualquer espécie a trabalho perfeito e rápido; menores horas de trabalho, melhores condições de ambiente e serviço do que são dadas habitualmente etc, e, sobretudo, este incentivo especial deve ser acompanhado por consideração pessoal e amistoso tratamento que somente pode derivar de interesse verdadeiro, posto a serviço do bem-estar dos subordinados. E somente quando é dado estímulo especial ou incentivo desse gênero é que o patrão pode esperar obter a iniciativa de seus empregados (...) Considerado de modo geral, o melhor tipo de administração de uso comum pode ser definido como aquele em que o trabalhador dá a melhor iniciativa e em compensação recebe incentivos pessoais de seu patrão. Este sistema de administração será chamado de administração por iniciativa e incentivo...” (TAYLOR, 2006 [1911], p.89) [grifos meus].*

aquele que o possuir um maior prestígio<sup>105</sup>, seja porque os objetos lhe serão úteis em seu dia-a-dia sobretudo em sua terra natal, como é o caso das motocicletas<sup>106</sup>. Além disso, tais prêmios acabam servindo como um estímulo visível e concreto aos trabalhadores, que para obtê-los, são obrigados a aumentar sua produtividade diária e até mesmo estender sua jornada de trabalho para além dos limites previamente estabelecidos, fato que por si só acaba por estimular uma desenfreada superexploração<sup>107</sup> do trabalho.

Mas, para os autores, as premiações não trazem só essa conseqüência: as mesmas também servem como um importante mecanismo de envolvimento dos trabalhadores rurais, e isso porque os mesmos passam a não mais questionar e se opor aos objetivos e metas da empresa para qual trabalham, mas sim aceitá-los por perceberem que eles também são seus objetivos<sup>108</sup>. Em outras palavras: o interesse pelo aumento crescente e contínuo de produtividade passa a ser a maior meta tanto das usinas como de grande parte dos trabalhadores. Para as primeiras, tal objetivo possibilita-as aumentar seus lucros e seu capital; para os segundos, o crescimento de sua produtividade representa não só uma melhoria em sua remuneração, mas também uma oportunidade de manter seu emprego, de ser mais bem visto por seus superiores (e muitas vezes também por seus colegas de trabalho), e até mesmo uma chance para se tornar um “campeão de

---

<sup>105</sup> Sobre a premiação dos trabalhadores rurais, Maria Aparecida de Moraes Silva (2006b) escreveu: “*Quanto mais competitivos, mais rápidos serão os golpes de podão, capazes de lhes darem o título de ‘podão de ouro’. Os portadores desse prêmio terão no final da safra, poupado o suficiente para a compra da moto, mercadoria desejada (...) Caso seja jovem, solteiro, será visto como vitorioso (...) Caso sejam casados, o dinheiro poupado poderá ser empregado na construção da casa em alvenaria...*” (SILVA, 2006b, p. 128).

<sup>106</sup> Deve-se ressaltar que é cada vez mais comum a aquisição de motos por parte dos cortadores de cana. Muitos jovens deixam sua terra de origem e vão procurar emprego nas usinas de açúcar a álcool com vistas a juntar algum pecúlio: esse pode ser utilizado e empregado de diversas formas, tais como a compra de um pedaço de terra, de animais, de eletrodomésticos e até mesmo de uma motocicleta. Em pesquisa de campo realizada em alguns municípios rurais do Vale do Jequitinhonha, muitos jovens relataram que a moto é o objeto mais cobiçado por eles, e isso porque a mesma possui uma grande funcionalidade na região onde vivem. Em geral por residirem em vilarejos rurais que contam com escasso (ou nenhum) acesso de transportes públicos (ônibus), e por terem que se deslocar para a cidade mais próxima pelo menos uma vez por semana para fazer a feira, para comprar remédios, etc, a moto acaba sendo uma forma de viabilizar tais deslocamentos que talvez não fossem possíveis de serem feitos a pé ou de cavalo, por exemplo. “*Se não fosse a moto que consegui comprar eu não tinha como comprar os remédios para minha mãe, e também não ia dá para levar ela no médico, porque é na cidade, e é muito longe daqui. Quando a gente ia de cavalo demorava uns três dias...a moto ajuda.*” (entrevista realizada com um jovem rural realizada na comunidade de Jirau, Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais, em Janeiro de 2009).

<sup>107</sup> Para Thomaz Jr. (2002), a superexploração do trabalho envolve fatores tais como: intensificação do ritmo de trabalho, aumento considerável da produtividade dos trabalhadores, extensão da jornada de trabalho, imposição por parte das usinas de ritmos e de metas de produção para os cortadores de cana e redução de custos de produção.

<sup>108</sup> Mesmo que formulada em outro contexto, a afirmação de Afrânio Garcia Jr. (1989) serve para ilustrar essa situação. Para o autor “*O trabalho de dominação é tanto mais eficaz quando consegue que o dominado conceba seus próprios interesses como idênticos aos do dominante.*” (GARCIA Jr, 1989, p. 42)

produtividade” (NOVAES, 2007b). Desta forma, acaba sendo estabelecida uma “comunhão de interesses” entre os cortadores de cana e seus patrões.

Neste ponto específico, é interessante se fazer – ainda que brevemente - um paralelo com algumas das reflexões de Frederick W. Taylor<sup>109</sup>, autor de *Princípios de Administração Científica* (2006 [1911]). Para Taylor, a identidade entre as metas e os objetivos de patrões e empregados é vista como a peça-chave para o sucesso das empresas. Em seu livro, o autor defende a idéia de que as antigas formas de administração deveriam ser substituídas pelo o que ficou conhecido como *Administração científica*. De acordo com o ele,

*“A maioria desses homens crê que os interesses fundamentais dos empregadores e empregados sejam necessariamente antagônicos. Ao contrário, a administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um **único e mesmo**: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção.”* (TAYLOR, 2006 [1911], p. 25) [grifos meus]

Para Taylor (2006 [1911]), somente unificando os objetivos de ambas as partes – patrões e empregados – que uma empresa pode atingir o máximo de prosperidade. Agindo dessa forma, as metas dos trabalhadores deixam de ser antagônicas as de seus patrões, não sendo mais objetos de disputas entre eles. Ao possuírem objetivos idênticos, ambas as partes caminham juntas para conseguir realizá-la, e passam a cooperar num mesmo sentido. Assim, para o autor, “... a estreita e íntima cooperação e o contato pessoal constante entre as duas partes tenderão a diminuir os atritos e descontentamentos.” (TAYLOR, 2006 [1911], p. 102). Com as desavenças deixadas de lado, e com os objetivos afinados na mesma direção, o sucesso das empresas é um resultado certo.

Ainda no que se refere às premiações dos cortadores de cana, é interessante ressaltar que ao longo de minha pesquisa de campo busquei descobrir se o “Prêmio da Semana” também era utilizado pela Usina Ester. Em suas entrevistas, todos (cortadores de cana, representantes da usina e sindicalistas) foram unânimes ao afirmar que a prática de premiação dos trabalhadores mais produtivos não fazia parte da realidade da usina em questão. De acordo com os representantes da Usina Ester entrevistados,

---

<sup>109</sup> Frederick W. Taylor, ou simplesmente Taylor, como ficou conhecido é tido como o “pai do taylorismo”, tema explorado brevemente no início do primeiro capítulo da presente dissertação.

“Não há premiações na Usina Ester. Entendemos que isso poderia levar o trabalhador a uma fadiga a fim de ser o premiado. Há um tempo atrás a Usina Ester até chegou a pensar em premiar os trabalhadores mais produtivos, mas o Ministério Público do Trabalho nos desaconselhou, alegando que com isso os cortadores de cana poderiam querer cortar mais cana do que agüentavam para poder competir mesmo se não tivessem físico nem condição para isso. Assim, depois dessa argumentação do ministério a Ester desistiu de implantar esse sistema de premiações.” (Cristina) [grifos meus]

“O benefício que tem um cortador de cana de baixa produção, média produção ou alta produção, o benefício é um só, nós não temos diferenciação nenhuma. Mesmo porque se a gente der algum incentivo na parte de produção, é claro que para o trabalhador alcançar esse objetivo ele vai se expor muito fisicamente, ele vai chegar aí à exaustão, e é o que a gente não quer. Pode acontecer um dano na saúde e sei lá, pode chegar aí até a morte. Então nossa intenção não é essa, e por isso mesmo que a gente não faz nenhuma premiação em cima do esforço físico deles.”(André) [grifos meus]

P: A Ester oferece algum tipo de premiação para os cortadores de cana mais produtivos, do tipo Prêmio da Semana?

J: Não, não, a usina não tem nenhuma premiação. Não, aqui o prêmio dele é o trabalho dele, o que ele trabalhar e ganhar é o que ele leva. Cada um é o dia-a-dia, é o que eu falei para você, pessoa que não falta quase é a que tem o salário mais...e o trabalho dele, esse é o prêmio dele.

P: E você acha que esse tipo de premiação é importante?

J: Não, eu acho que não... premiação eu não sei se é adequado. Eu não acho muito adequado porque vai ajudar só os bons mesmo, os fracos vão sempre perder, então, eu não concordo muito com isso. (João) [grifos meus]

A partir de tais depoimentos podemos conhecer um pouco mais da lógica empresarial da Usina Ester. Em suas falas, a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos, o coordenador da área de produções agrônômicas, e o coordenador de mão-de-obra afirmaram categoricamente que a premiação dos cortadores de cana não faz parte das políticas da usina para qual trabalham. Respeitadas algumas diferenças, as três repostas foram bastante parecidas.

De acordo com Cristina, a Usina Ester não faz uso de tais premiações, mas não por uma escolha própria. A coordenadora afirmou que a empresa até pensou em instituir esse tipo de prática, mas logo foi desaconselhada pelo Ministério Público do Trabalho, que alertou<sup>110</sup> a usina

---

<sup>110</sup> Cristina afirmou que a Usina Ester foi *desaconselhada* pelo Ministério Público do Trabalho a instituir as premiações. Particularmente creio que a empresa não foi desaconselhada pelo ministério, mas sim impedida, uma

que esse tipo de premiação é extremamente prejudicial aos cortadores de cana, os quais – a fim de serem premiados - podem ser levados à fadiga em função de se empenharem além do necessário para cortar uma quantidade excessiva de cana. A partir desta indicação do Ministério Público do Trabalho, a Usina Ester acabou desistindo de instituir este tipo de premiação, afirmou Cristina.

Diferentemente de Cristina, André nem chegou a mencionar a antiga vontade da Ester de premiar os trabalhadores mais produtivos. Em sua fala, o coordenador fez questão de afirmar que a Usina Ester não utiliza tal prática, pois sabe que a mesma pode vir a prejudicar a saúde e o bem estar dos cortadores de cana. Em sua opinião, esse tipo de premiação faz com que os trabalhadores se exponham muito fisicamente (já que por almejarem receber o prêmio, os mesmos aumentam muito seu ritmo e a intensidade de seu trabalho), podendo até mesmo vir a falecer, o que não é de forma alguma interesse da usina.

É interessante perceber que o discurso de André possui muitas similaridades com o do Ministério Público do Trabalho. Uma das hipóteses possíveis para isto, é que o coordenador em questão - um dos maiores porta-vozes da usina - tenha reproduzido o discurso do órgão com o objetivo de divulgar uma imagem mais positiva da usina para qual trabalha. Ao publicizar a imagem de que a Ester é uma das poucas empresas que não faz uso de tais premiações – pois o bem estar de seus funcionários está acima de qualquer prioridade – André procura diferenciá-la das demais, que em geral não se preocupam com seus trabalhadores e utilizam recorrentemente as premiações com vistas a obter um aumento significativo da produtividade dos mesmos, e com isso, aumentarem seus lucros.

Uma atitude como esta faz ainda mais sentido se pensarmos que ela faz parte de uma estratégia empresarial mais geral da Usina Ester. Como já foi explicado no segundo capítulo, tanto a defesa do *Quadra fechada* como a não utilização de premiações podem ser vistos como uma estratégia por parte da usina em busca de reconhecimento e de legitimidade. Por detrás de ações como essas estão os interesses da Ester em se mostrar – seja para o meio jurídico, para os compradores de seus produtos, ou até mesmo para os defensores dos Direitos Humanos – como uma empresa mais justa e que não desrespeita os direitos dos trabalhadores rurais, imagem essa que pode trazer inúmeras vantagens para a usina.

---

vez que este tipo de prática é tido como ilegal (e não somente como desaconselhável) pela instituição. Cabe dizer que não obtive maiores informações sobre esta possível proibição.

Da mesma forma que Cristina e André, João - o coordenador de mão-de-obra da usina - também afirmou que a Ester não faz uso de premiações. Entretanto, o coordenador não justifica a não utilização dos prêmios em função destes serem prejudiciais à saúde e ao bem estar dos trabalhadores. João deixa claro que em sua opinião as premiações não são adequadas porque acabam privilegiando sempre os mesmos, os “melhores trabalhadores”, sendo quase impossível um trabalhador de baixa produtividade vencer a competição e ser premiado. Por favorecer sempre as mesmas pessoas, um grupo restrito e seletivo, o coordenador discorda deste tipo de premiação.

Mas o interessante também é perceber outro aspecto presente no depoimento de João: a valorização do trabalho. O representante da usina afirma que na Ester o prêmio de cada cortador de cana não é um brinde, um bem material, mas sim seu trabalho. Isto é, o que cada trabalhador leva como recompensa é aquilo que conseguiu realizar: se trabalhar e se esforçar mais, vai receber um salário melhor; se trabalhar e se esforçar pouco, vai receber um salário menor. Como já vimos no início do capítulo, esse tipo de lógica só é possível em função de os cortadores de cana receberem de acordo com sua produtividade individual. Ao fazer do trabalho um prêmio, percebemos a importância e a valorização que é dada ao primeiro, à atividade produtiva, temática que será melhor explorada futuramente.

Busquei também saber de Carlita e Paulo César - representantes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis – se a prática de premiação dos trabalhadores mais produtivos não era de fato utilizada pela Usina Ester. Ambos os sindicalistas confirmaram o que já havia sido dito pelos representantes da empresa.

*“ Não, aqui não existe esse tipo de premiação. O sindicato não aceita porque isso seria uma forma de incentivar eles a trabalhar mais, mais e mais. Eles podem ter o incentivo deles, né, pessoal, da necessidade deles, mas prêmio não.” (Carlita)*

*P: A Usina Ester oferece algum tipo de premiação para os cortadores de cana mais produtivos?*

*PC: Não, eles não têm nenhum tipo assim de incentivo nesse sentido. (Paulo César)*

Em seu depoimento Carlita menciona que o sindicato (SER) não aceita a utilização por parte da usina desse tipo de premiação, pois acredita que tal prática é uma forma de incentivar os trabalhadores rurais a trabalharem “além da conta”. É interessante notar que pela forma como a

sindicalista se expressa, a mesma passa a impressão de que a Usina Ester só não faz uso das premiações porque o sindicato não autoriza. Esse fato não havia sido mencionado por nenhum representante da usina, os quais simplesmente justificaram que não havia premiações porque a Ester acreditava que as mesmas trazem prejuízos aos cortadores de cana.

Ainda de acordo com Carlita, os trabalhadores não precisam de prêmios como incentivo, pois já possuem suas necessidades pessoais servindo de estímulo ao trabalho. Essa questão já foi discutida no segundo capítulo, quando vimos que a presidente do SER defende a idéia de que são as condições de vida que os trabalhadores estão passando e as aspirações que os mesmos possuem que acabam agindo como o maior estímulo ao trabalho.

Mas e os cortadores de cana, o que diriam sobre o “Prêmio da Semana”? Será que confirmariam a informação de que não há esse tipo de premiação na Usina Ester?

*P: Seu Osvaldo, aqui na Usina Ester existe aquela premiação “Prêmio da Semana”, que dá um prêmio para o trabalhador que mais corta cana?*

*O: Antigamente tinha, hoje não.*

*P: E como era antes?*

*O: Como faz tempo, eu não cheguei a pegar isso aí. Quando nós “mudemo” pra cá, em noventa e cinco já não tinha mais isso daí, né?*

*P: Em noventa e cinco já não tinha mais, então?*

*O: Já não tinha mais, mas a turma comentava, né, uns vinte anos, trinta anos atrás diz que tinha. Carregador de cana, quem puxava mais cana, tinha prêmio, né? Boa nota, dava boa nota pra ele...agora hoje não, né? (Osvaldo) [grifos meus]*

*P: José, você sabe se a premiação “Prêmio da Semana” existe na Ester?*

*J: Não, na nossa turma eles não tão fazendo isso, que eu ouvi não.*

*P: Você nunca ouviu falar da premiação do cortador mais produtivo com um celular, uma moto, etc?*

*J: Não, não, aqui não dão nada. Mas tinha sim, antigamente teve gente que ganhou até moto na Ester. Foi na turma de um fiscal “fortão” lá...*

*P: E em que ano que foi isso, você se lembra?*

*J: Olha, eu acho que foi em noventa e seis, noventa e sete, uma coisa assim.*

*P: Então alguém dava o prêmio, né?*

*J: O fiscal às vezes dava, dava naquela época lá...*

*P: Então não era a usina que dava?*

*J: Não. Era o fiscal que dava o prêmio dependendo se o cara se esforçasse bastante, mas não era todo mês. Só o que cortava mais ganhava...” (José) [grifos meus]*

*P: E aquela competição chamada de “Prêmio da Semana” alguma de vocês já presenciaram?*

*J: Já ouvi falar, sim, já fiquei sabendo, mas em outra usina.*

*M: Acho que na Ester não tem...tem isso lá onde meu tio falou, na Usina São João. Lá deu moto...Acho que a Ester não faz isso porque ela não dá nada pra gente, nem uma lata de óleo!! (Joana e Maria) [grifos meus]*

Todos os trabalhadores entrevistados reiteraram a informação de que de fato não há premiações na Usina Ester. Entretanto, como foi possível perceber a partir dos depoimentos, dois cortadores de cana – Osvaldo e José – que já trabalharam na Ester no passado (durante a década de 1990), afirmaram que o “Prêmio da Semana” já existiu na usina em questão, informação essa diferente e que não havia sido dada nem pelos funcionários do corpo gerencial da usina, nem pelos sindicalistas.

De acordo com Osvaldo, quando ele começou a trabalhar para a Usina Ester (em 1995) já não havia mais esse tipo de premiação; entretanto o trabalhador relatou que seus colegas de trabalho sempre comentavam sobre a mesma, que ainda vigorava (de acordo com Osvaldo) em fins dos anos 70 e 80. Nessa época, era comum oferecer não somente prêmios aos melhores trabalhadores, mas também atribuir-lhes “boa nota”. Essa – a despeito de ser uma premiação meramente simbólica – era de suma importância, já que também servia como um diferencial, como um distintivo que acabava por estereotipar e hierarquizar os cortadores de cana (SILVA, 1999).

A resposta de José seguiu a mesma direção da de Osvaldo. De acordo com ele, atualmente não existe mais premiações na Usina Ester, mas nem sempre foi assim, já que as mesmas vigoravam no passado. Diferentemente de Osvaldo – que afirmou que o “Prêmio da Semana” existia somente até meados da década de 80 – José relatou que no ano de 1996 um fiscal premiou o trabalhador mais produtivo de sua turma com uma moto. Ainda de acordo com José, esse tipo de premiação não vinha diretamente da usina, mas sim dos fiscais de turma, que ocasionalmente premiavam alguns cortadores de cana.

Essa informação é de extrema importância, pois nos ajuda a formular uma hipótese possível: a prática de premiar os “melhores trabalhadores” pode de fato não fazer parte da política da Usina Ester, mas isso não garante que não ocorram alguns tipos de premiação. Essas podem existir “por debaixo dos panos”, isto é, podem ficar acertadas somente entre alguns fiscais e alguns trabalhadores, como nos relatou José. Desta forma, ao ficarem restritas ao universo interno

dos canaviais, acabam não aparecendo e não ficando explícitas a ponto de serem percebidas e proibidas. Isso também pode ser bastante interessante para o corpo gerencial da usina, que no discurso nega a utilização de qualquer tipo de premiação – para assim favorecer sua imagem e não ter que se envolver em desentendimentos com o sindicato ou com o Ministério Público do Trabalho – mas na realidade sabe e aprova (porque também se beneficia com seus resultados) a existência “camuflada” e esporádica de tais práticas. Caso essas venham a ser descobertas, a empresa pode se defender, justificando que não é a usina que oferece tais premiações, mas sim alguns de seus prepostos, fazendo com que a culpa recaia sobre os mesmos.

Joana e Maria também afirmaram que conheciam o “Prêmio da Semana”, mas ressaltaram que o mesmo era utilizado por outras usinas, e não pela Ester. Em sua fala, Maria deixou claro sua opinião: para ela, a Usina Ester não faz uso de tal premiação não porque acredita que a mesma é prejudicial para os trabalhadores rurais – como alguns representantes da Ester afirmaram - mas sim porque é uma empresa que não oferece nada a seus trabalhadores, nem mesmo “uma lata de óleo”. Ao atentarmos melhor para essa resposta, percebemos que para Maria a prática de concessão de brindes aos trabalhadores não poderia existir em uma usina como a Ester, extremamente mesquinha e voltada para seus próprios interesses: *“A Usina Ester não dá nada...e se ela puder arrancar seu pêlo e moer e fazer álcool ela faz.”*

\*\*\*

Até o presente momento, defendeu-se a idéia de que o pagamento por produção não traz somente a intensificação do trabalho e a extensão da jornada como consequência. Pelo fato de atrelar o salário de cada trabalhador à quantidade de trabalho produzida por ele, o pagamento por produção acaba também por reforçar as diferenças de força, habilidade, energia e perseverança dos trabalhadores individualmente, provocando, assim, não só diferenciações entre os rendimentos, mas também o estabelecimento da competição entre os trabalhadores. Mas que outras consequências essa forma específica de remuneração pode acarretar?

##### **5) O pagamento por produção e as mortes dos cortadores de cana: uma íntima conexão**

De acordo com Francisco Alves (2006), o salário por produção também deve ser visto como a principal causa da fadiga, dos acidentes, das doenças ocupacionais, das mutilações e até

mesmo das mortes dos cortadores de cana (as quais passaram a ser cada vez mais freqüentes na atualidade). Pelo fato de receberem de acordo com sua produtividade individual e desconhecerem ao certo a quantidade de cana que cortam por dia, os trabalhadores rurais convivem diariamente com a insegurança de não saber previamente o valor que irão receber por um dia de trabalho. Neste contexto, não são raras as ocasiões em que muitos trabalhadores se empenham mais do que o suportável para cortar uma quantidade cada vez maior de cana (para que seja possível ter sua remuneração aumentada), podendo, assim, vir a se machucar e a se lesionar seriamente<sup>111</sup>. Em seu artigo *Por que morrem os cortadores de cana?*, Alves (2006) toma a seguinte idéia como ponto de partida:

*“O objetivo deste trabalho é demonstrar que a morte dos trabalhadores assalariados rurais, cortadores de cana, advém do pagamento por produção. Os processos de produção e de trabalho vigentes no Complexo Agroindustrial Canavieiro foram concebidos objetivando a produtividade crescente do trabalho e, combinados ao trabalho por produção, provocam a necessidade de os trabalhadores aumentarem o esforço despendido no trabalho. O crescimento do dispêndio de energia e do esforço para cortar mais cana provoca ou a morte dos trabalhadores ou a perda precoce de capacidade de trabalho.”* (ALVES, 2006, p. 90) [grifos meus]

Como já foi dito anteriormente, o pagamento por produção praticado na cana-de-açúcar é diferente do praticado em outras culturas, já que o cortador de cana não tem conhecimento do valor que será pago pela “peça” que produzirá. Em função desta forma específica de remuneração, os cortadores de cana se vêem obrigados a se esforçar cada vez mais com vistas a obter um acréscimo em sua remuneração (que em geral é extremamente baixa)<sup>112</sup>. Para esse tipo de trabalho, mais do que força, é necessário muita resistência física, já que ao longo de sua

---

<sup>111</sup> Na avaliação de alguns promotores do Ministério Público do Trabalho da 15ª Região, a origem das mortes nos canaviais paulistas também residiria neste sistema de remuneração por produção. De acordo com o promotor público do trabalho Dr. Mário Antonio Gomes: “É nele que reside o problema. O trabalhador só ganha um valor suficiente, cerca de R\$ 900 a R\$ 1,2 mil, se cortar mais cana. Como a remuneração básica de R\$ 400 não consegue atender às necessidades, cortar volumes de 10 a 20 toneladas de cana por dia é o único jeito de o trabalhador alcançar uma remuneração melhor.”. (retirado de Mortes ofuscam brilho do etanol. *O Estado de São Paulo*, 01 de abril de 2007, <http://txt.estado.com.br/editorias/2007/04/01/eco-1.93.4.20070401.57.1.xml> Acesso em 02/04/2007. É importante dizer ainda, que alguns promotores do trabalho ligados ao Ministério Público do Trabalho da 15ª Região estão empenhados em combater o pagamento por produção, e buscam formular novas medidas que venham impedir que os cortadores de cana continuem tendo seu salário atrelado a sua produtividade individual.

<sup>112</sup> Em seus escritos, Marx (1980 [1847]) já havia alertado sobre esta possibilidade. De acordo com o autor, por sua própria natureza, o salário por peça incentiva os trabalhadores a trabalhar excessivamente, mas a baixo salário. Quando somados, trabalho excessivo, baixos salários, prolongamento da jornada de trabalho e condições insalubres de trabalho acabam por resultar na degeneração física dos trabalhadores.

jornada de trabalho, os cortadores de cana realizarão várias atividades repetitivas, exaustivas e a céu aberto, na presença de fuligem, poeira, fumaça e calor, e por um período que pode variar entre oito a doze horas diárias.

Para que fosse possível entender melhor todas as atividades que são requeridas de um cortador de cana ao longo de um dia de trabalho, Alves (2008) descreve e calcula minuciosamente todos os movimentos e deslocamentos que esse tipo de trabalhador faz durante um dado espaço de tempo. De acordo com o autor, admitindo-se que haja em média, quatorze pés (de cana) em um metro de cana, para um trabalhador cortar um metro de cana terá de depender até quatorze golpes de podão (e isso porque geralmente é necessário se dar um golpe em cada uma das varas de cana para cortá-la). Como um trabalhador tem que cortar cinco ruas de cana (cinco fileiras), ele terá que despende até setenta golpes por metro. Além de dar até setenta golpes, um trabalhador fará até setenta flexões de pernas e costas por metro nas cinco ruas, o que corresponde a 14.000 golpes e flexões de pernas e costas num eito de 200 metros. Considerando-se que há necessidade de caminhar (fazer deslocamentos laterais e diagonais) para realizar todas as tarefas, um cortador de cana percorrerá aproximadamente 5.500 metros num eito de 200 metros (ALVES, 2008).

*“O corte da cana realizado com toda essa vestimenta e equipamentos, sob o sol e sendo remunerado por produção, leva a que os trabalhadores suem abundantemente e percam muita água e junto com o suor percam sais minerais. A perda de água e de sais minerais leva à desidratação e à freqüente ocorrência de câimbras. As câimbras começam, em geral, pelas mãos e pés, avançam pelas pernas e chegam ao tórax, quando são chamadas de ‘birola’ ou ‘canguri’, pelos trabalhadores. Este tipo de câimbras provoca fortes dores e parece que o trabalhador está sendo acometido por convulsões.” (ALVES, 2008, p. 33)*

A carência nutricional, agravada pelo esforço físico excessivo, contribui para o aumento dos acidentes de trabalho, além de doenças das vias respiratórias, dores na coluna, tendinites, câimbras, etc. Isso sem contar a fuligem da cana queimada que contém gases extremamente venenosos e nocivos à saúde e que é inalada diariamente pelos cortadores de cana. Inseridos neste contexto caracterizado por condições insalubres de trabalho e enormes exigências no que se refere à qualidade do serviço desempenhado, muitos trabalhadores rurais acabam vindo a falecer até mesmo no próprio canavial, durante sua jornada de trabalho. Segundo o Serviço Pastoral dos

Migrantes (SPM)<sup>113</sup>, entre as safras de 2003/04 e 2007/2008, vinte e um cortadores de cana morreram em decorrência de excesso de trabalho nos canaviais paulistas<sup>114</sup>. “*Todas as evidências colhidas a partir de relatos de trabalhadores e a partir da verificação das condições de trabalho apontam que as mortes são decorrentes do esforço exigido durante o corte de cana.*” (ALVES, 2008, p. 34)

As mortes cada vez mais freqüentes de cortadores de cana de várias regiões do país também chamaram a atenção de Silva (2006b). Em sua pesquisa, a autora buscou ouvir alguns médicos para descobrir as causas que levaram os trabalhadores rurais a óbito. Os especialistas argumentaram que a sudorese excessiva (provocada pela perda de potássio) pode conduzir à parada cardiorrespiratória. Também há casos que são provocados por aneurisma, em função do rompimento de veias cerebrais. Entretanto, na grande maioria dos casos, nos atestados de óbito a *causa mortis* desses trabalhadores ainda são muito vagas, e não permitem uma análise conclusiva a respeito do que causou as mortes. Nos atestados consta apenas que os trabalhadores morreram ou por parada cardíaca, ou insuficiência respiratória, ou acidente vascular cerebral.

Mas, como diria Silva (2006b), as mortes dos cortadores de cana são a ponta do iceberg de um processo gigantesco de exploração, no qual não só a força de trabalho é consumida, mas também a própria vida dos trabalhadores. Aqueles que não chegam a falecer têm sua capacidade laboral reduzida de uma safra para outra, têm seus corpos mutilados, e consideram-se inválidos para o trabalho. Mesmo assim, na grande maioria dos casos, os cortadores de cana sentem-se obrigados a continuar trabalhando.

De acordo com Alves (2008), as dores no corpo são a principal causa de absentéismo no trabalho. Quando acometidos por tais dores, os trabalhadores têm duas opções: faltam ao serviço para atendimento médico, ou vão trabalhar mas correm o risco de não atingir a produtividade mínima exigida. Caso falem, as faltas serão abonadas desde que justificadas pelo atestado médico e pelo recibo da compra dos medicamentos receitados. O custo de tais medicamentos

---

<sup>113</sup> Sobre a contabilização das mortes de cortadores de cana, ver: FACIOLI, Inês (2008), autora do artigo e uma das coordenadoras da Pastoral do Migrante de Guariba-SP.

<sup>114</sup> De acordo com Alves (2008), tanto o pagamento por produção dos cortadores de cana, como o crescimento da intensidade do trabalho dos mesmos “...*ganham espaço de discussão a partir do momento em que a equipe da Pastoral dos Migrantes de Guariba passou a divulgar a importante, porém funesta, contagem sobre as mortes de trabalhadores cortadores de cana. A divulgação da contagem dessas mortes gerou um amplo debate, além da realização de várias audiências públicas, nas quais as entidades sindicais dos trabalhadores, as ONGs e alguns pesquisadores da temática do trabalho rural atribuíam essas mortes ao excesso de trabalho realizado pelos cortadores de cana.*” (ALVES, 2008, p. 22)

consome praticamente todo o dinheiro ganho no dia – pois quando faltam os trabalhadores são remunerados pela diária<sup>115</sup> - desta forma, faltar ao trabalho para tratamento médico é muito caro.

Caso os trabalhadores decidam ir trabalhar mesmo com dor, podem vir a não atingir a produtividade mínima, ou podem ter que parar de cortar cana porque não estão suportando a dor. Nestes casos, tais trabalhadores ficam sob a mira dos fiscais de turma, que não só os apelidam de forma pejorativa, como também comunicam a baixa produtividade a seus superiores.

*“Os trabalhadores ficam, desta forma, sob o seguinte dilema: se resolvem ir trabalhar com dores, têm sua produtividade reduzida e correm o risco de perda do emprego. Por outro lado, se ficam em casa para tratamento de saúde e compram os medicamentos, consomem todo o valor da diária. A alternativa a esta contradição é a auto-medicação.” (ALVES, 2008, p. 34)*

Pensando em aliviar as dores no corpo, na grande maioria das vezes provocadas por excesso de trabalho, os cortadores de cana buscam por conta própria os antiinflamatórios, medicamentos que lhes asseguram um rápido reingresso ao trabalho sem prejuízo de sua produtividade e sem necessitar de afastamento do serviço, expediente condenado pelas usinas e desinteressante para os trabalhadores. Desta forma, percebemos que a auto-medicação serve como uma forma adotada pelos próprios trabalhadores para garantir um ritmo de trabalho que vai além da capacidade física de muitos. Como diria Novaes (2007a), *“Soros e remédios podem ser vistos como expressão do paradoxo de um tipo de modernização e expansão da lavoura canavieira que dilapida a mão-de-obra que a faz florescer.”* (NOVAES, 2007a, p. 173).

Em sua fala, Osvaldo, um dos trabalhadores entrevistados, relatou o caso de seu filho, um cortador de cana que largou o serviço porque tinha constantes mal estares durante seu trabalho. De acordo com Osvaldo,

*O: Eu e meus filhos saímo de Minas e viemo para cá cortar cana. Mas meu menino mais novo pegou e deu baixa...tinha problema, desmaiava na roça, e foi indo, foi indo, ele pediu para ser mandado embora, e não quiseram mandar, e aí ele ia no médico e não afastava, aí ele pegou e deu baixa...hoje ele tá lá no Sem Terra, lá em Pradópolis.*

*P: Mas ele passava mal cortando cana?*

*O: Passava, ele desmaiava na roça.*

*P: Por quê?*

---

<sup>115</sup> Receber por diária é diferente de receber por produção. Quando recebem por diária, os trabalhadores recebem um valor fixo por dia, independente da produtividade atingida no dia. A diária não está atrelada, portanto, a quantidade de toneladas cortada por cada trabalhador. De acordo com a presidente do SER, em 2009 a diária paga pela Usina Ester estava em R\$22.

*O: Não sei, acho que desgastava muito...ele trabalhava bem, né, ele cortava bastante cana. Aí ele pegou e deu baixa, deu baixa e aí arrumou essa terra lá, a mulher dele era daqui mas os parentes dela morava lá, e aí ele foi pra lá e tá lá até hoje. E não quer mais saber de cortar cana. (Oswaldo) [grifos meus]*

De acordo com o entrevistado, por ser um “bom cortador de cana”, isto é, um trabalhador que cortava muitas toneladas por dia, seu filho desgastava-se demais ao longo de seu expediente, e esse desgaste excessivo levava-o a sentir constantes mal estares, que o levava até mesmo a desmaiar no canavial. Devido a isso, o jovem procurou um médico e pediu para ser afastado do serviço, mas não conseguiu. Procurou a usina para solicitar que o demitissem, e também não obteve êxito. Vendo-se sem alternativa, o filho de Oswaldo pediu demissão, e foi juntar-se à família de sua esposa em um assentamento ligado ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), na cidade de Pradópolis. De acordo com Oswaldo, seu filho está no assentamento até hoje, e não pensa mais em voltar a cortar cana. E conclui: “*Esse trabalho judia mesmo da gente...*”.

José também relatou outro caso relacionando o trabalho no corte da cana com o desgaste excessivo que recai sobre os trabalhadores rurais.

*“Eu dei uma baixada no ritmo, agora eu tô cortando menos cana do que naquela época, né, porque dependendo do jeito que você tá esforçando ali, você causa um problema nas costas, né... Um colega meu, o Padilha, ele cortava cana desde dois mil e quatro e o médico proibiu ele de cortar cana, o médico falou para ele que se ele quisesse viver um pouco mais ele tinha que parar de cortar cana...aí ele parou, né, parou naquela semana mesmo”. (José) [grifos meus]*

Ao atentarmos melhor para a fala de José, percebemos que o trabalhador justifica a diminuição no seu ritmo de trabalho por ter percebido que ao despender um esforço excessivo para cortar uma quantidade maior de cana, existe a possibilidade dos trabalhadores se machucarem seriamente. Para ilustrar melhor o que queria dizer, José também cita o caso de um colega de trabalho que foi aconselhado por um médico a deixar o serviço na cana para que pudesse “viver um pouco mais”.

A partir dos depoimentos de José e de Oswaldo, e de outros que fui colhendo em conversas informais com outros cortadores de cana, pude perceber que na realidade os trabalhadores rurais associam o trabalho que desempenham (sua penosidade, sua dificuldade e as exigências que estão relacionadas a esse tipo específico de serviço) às doenças, mutilações, e até

mesmo às mortes que acometem os cortadores de cana. “*É esse trabalho que judia e acaba com a gente!*” (Maria). Para eles, é o trabalho (e tudo o que ele implica) – e não somente o pagamento por produção – que é o maior responsável pelos altos índices de invalidez e de mutilações. Nesse contexto, o pagamento produção é somente mais um fator agravante.

As enormes e variadas cobranças sobre a qualidade do serviço a ser executado, os baixos salários recebidos (que são mínimos quando comparados ao tipo de atividade que desempenham), as condições precárias de moradia e de alimentação, o tratamento ríspido que recebem de seus superiores, e também a imposição de altos índices de produtividade a serem atingidos, todos esses fatores somados contribuem para a perda precoce da capacidade laboral, para os acidentes, e até mesmo para as mortes.

Mas e os representantes do setor sucroalcooleiro, relacionam ou não o pagamento por produção com as mortes de cortadores de cana?

É importante ressaltar que a despeito de todas as investigações, audiências públicas e estudos científicos que vêm sido desenvolvidos nessa área, até o presente momento tal impasse não foi resolvido, e isto porque os usineiros continuam alegando que não há como comprovar cientificamente o elo existente entre as mortes e a forma de remuneração dos trabalhadores rurais. “*Do lado dos empresários, essa conclusão era contestada sob a alegação de que faltava o estabelecimento do nexo causal entre as mortes dos cortadores de cana e o trabalho por eles realizado.*” (ALVES, 2008, p. 22)

\*\*\*

Após toda a discussão empreendida até o presente momento, resta ainda uma pergunta a ser feita: o que pensam os representantes da Usina Ester, os dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, e os cortadores de cana da referida usina do pagamento por produção? Para que fosse possível responder a tal questão, foi necessário ouvir separadamente cada um dos agentes, e o resultado será explicitado abaixo.

## **6) Os representantes da Usina Ester e o pagamento por produção: uma questão de “merecimento”**

Para dar início à discussão, citarei a resposta que melhor ilustra e sintetiza a opinião dos representantes da Usina Ester. A mesma foi dada por André, um dos coordenadores da usina. Ao ser interrogado sobre o que achava do pagamento por produção, o mesmo respondeu:

*“Eu acho que é justo, eu acho que é justo porque quem trabalhou mais, quem se esforça um pouco mais, quem tem mais habilidade...porque o corte de cana não é só força física, é também habilidade. Porque tem cortador de cana, tem trabalhador rural que tem um porte físico pequeno, não é muito avantajado e corta mais cana que muitos outros que têm o porte físico avantajado. Então se ele tem habilidade e se esforça um pouco mais, nada mais justo do que ganhar um pouco mais.”*(André) [grifos meus]

A resposta de João, o coordenador de mão-de-obra também foi na mesma direção.

*“É, no caso aqueles que conseguem cortar mais cana acabam recebendo mais em função do esforço dele, né, ele acaba recebendo mais.”* (João) [grifos meus]

Ao analisarmos melhor ambas as falas, notamos três vezes a utilização da palavra “esforço”. O salário a ser recebido por um cortador de cana estará relacionado ao esforço despendido por ele. Isto é, na opinião dos entrevistados, nada mais justo do que aquele trabalhador que se esforçou e trabalhou mais do que os demais, receber um salário superior. De acordo com a lógica dos representantes da usina, caso algum cortador de cana almeje receber mais, terá que investir mais em sua atividade, ser mais resistente, mais perseverante e ter mais disposição do que os seus colegas de trabalho.

Além disto, é interessante perceber outro aspecto: André vê o pagamento por produção como uma forma de remuneração justa: justa porque de acordo com ela, cada um recebe de acordo com o que merece. Nesse contexto, injustiça seria remunerar de forma idêntica um cortador de cana de baixa produtividade e um de alta produtividade. Se trabalham de forma diferente, se possuem índices de produção distintos, por que os salários deveriam ser iguais? Neste ponto específico, percebemos que os salários dos cortadores de cana passam a ser

individualizados<sup>116</sup>, da mesma forma que sua produção. Os salários são, portanto, “personalizados”, ou seja, cada trabalhador possui o seu. Neste contexto “justiça” é vista como sinônimo de meritocracia. Ao alegar que o pagamento por produção é mais justo do que as demais formas de remuneração, os representantes da usina baseiam seus argumentos na meritocracia – que sugere a idéia de que quem trabalhou mais merece receber mais – justificando, desta forma, as diferenças salariais existentes entre os cortadores de cana.

E as entrevistas não pararam por aí. Ao ser interrogada sobre o que achava do pagamento por produção, Cristina - a coordenadora do Departamento de Recursos Humanos - respondeu que o mesmo deve ser mantido porque os cortadores de cana estão satisfeitos com essa forma de remuneração.

*“Por enquanto é a forma que eles estão satisfeitos. Prefiro focar na satisfação do colaborador e na possibilidade da empresa em fazer as coisas. Na minha opinião e da usina esse tipo de pagamento deve ser mantido. Caso o pagamento por produção fosse substituído por um salário fixo, os trabalhadores não trabalhariam direito, pois saberiam que iriam ganhar uma quantia determinada independente da quantidade de cana que cortassem. Você acha que se os trabalhadores ganhassem um salário mensal de mil e duzentos reais, por exemplo, eles iriam trabalhar e cortar cana? Lógico que não<sup>117</sup>. Na minha opinião, a usina não quer alterar essa forma de pagamento pois uma atitude como essa poderia provocar uma briga tanto com o sindicato quanto com os trabalhadores, briga que poderia resultar em uma greve e que poderia atrapalhar a safra. Isto porque tanto um desentendimento com os trabalhadores e sindicato quanto a ocorrência de uma greve são fatores indesejáveis pela Usina Ester.” (Cristina) [grifos meus]*

A fala de Cristina nos deixa claro muito da lógica empresarial que norteia a Usina Ester. Num primeiro momento a funcionária afirma que o pagamento por produção é requerido pelos trabalhadores, que aprovam essa forma específica de remuneração. Ao fazer tal afirmação, Cristina quer passar a impressão de que se algo é importante para os “colaboradores”, também é

---

<sup>116</sup> De acordo com Linhart e outros (1993) o tema da individualização dos salários ainda é pouco estudado, embora seja uma prática antiga e largamente utilizada pelas empresas (sobretudo pelas privadas e pelas de caráter nacionalizante). Os chamados “salários individuais” constituem-se numa estratégia empresarial que objetiva remunerar de forma personalizada cada empregado. “*Les mots clé de cette morale, on l’aura compris (...) l’entrée généralisée du marché dans l’entreprise, et la règle du mérite, c’est à dire la récompense de ceux qui ne ménagent pas leurs efforts ni la mobilisation de leurs compétences: ‘Il est normal que ceux qui ont plus de talent, qui se crèvent le plus, soient reconnus par rapport à ceux qui ne font pas grand-chose’.*” (LINHART, ROZENBLATT e VOEGELE, 1993, p. 38)

<sup>117</sup> Após ter feito tal afirmação, Cristina me pediu para não anotá-la em meu caderno. Desde o início de sua entrevista a funcionária não me autorizou gravar a mesma, mas permitiu que eu fizesse algumas anotações em meu caderno. Mas após ter afirmado que não seria interessante para a Ester substituir o salário por produção por um salário fixo, Cristina me solicitou para que eu não anotasse o que estava me relatando.

importante para a Ester. Mas, ao dar continuidade a seu raciocínio, a funcionária “deixa escapar” que o pagamento por produção também é extremamente importante para a empresa, pois por sua própria lógica, os trabalhadores acabam investindo muito mais em seu trabalho, investimento esse que não ocorreria caso os cortadores de cana recebessem um salário fixo todos os meses.

Em sua opinião, ao atrelar o salário à produtividade individual de cada trabalhador, a Ester assegura que os mesmos irão trabalhar. Para Cristina, caso recebessem um salário fixo, isto é, caso recebessem uma remuneração previamente fixada e que não estivesse atrelada a sua produção, os cortadores de cana não iriam trabalhar direito, pois teriam consciência de que receberiam sempre o mesmo salário independentemente da quantidade que cortassem de cana, fato que prejudicaria enormemente a empresa. “*Você acha que se os trabalhadores ganhassem um salário mensal de mil e duzentos reais, por exemplo, eles iriam trabalhar e cortar cana? Lógico que não.*” É por isso que o pagamento por produção é importante para a Usina Ester: ao garantir o investimento contínuo de seus empregados em seu trabalho, a empresa só tem a ganhar.

Depois de fazer tal afirmação, Cristina voltou a “maquiar” seu discurso ao afirmar que o pagamento por produção só não é substituído por outra forma de remuneração porque a Ester acredita que tal troca seria motivo de conflito e de discórdia entre a empresa, seus trabalhadores e o SER. Isto porque os últimos aprovam o pagamento por produção, e querem mantê-lo em vigor. Aqui, mais uma vez, a coordenadora transfere para os cortadores de cana e para o sindicato que lhes representa a responsabilidade pela utilização do pagamento por produção como a forma de remuneração vigente na Usina Ester. Dessa forma, não quer deixar tão explícitos os interesses que a usina possui em fazer uso do mesmo.

Depois de buscar saber o que os representantes da usina pensavam a respeito do pagamento por produção, tentei descobrir se eles concordavam (ou não) com a idéia de que essa forma específica de remuneração poderia não só incitar a competitividade entre os trabalhadores rurais, como também levá-los a adoecerem, se machucarem, e até mesmo morrerem. As respostas foram:

*P: Você acredita que quando os trabalhadores ganham por produção eles acabam competindo entre si?*

*J: Não, eu não vejo assim. Eu vejo que nas turmas eles são muito unidos, né, às vezes um vem sem almoço e um ajuda o outro, entendeu, então o pessoal trabalha bem unido.*

*P: Existem pessoas atualmente que estão relacionando o pagamento por produção com as mortes dos cortadores de cana, o que você acha disso?*

*J: Eu não acredito nisso, não, aqui na nossa empresa eu não vi nada disto daí...eu não posso dizer de outras usinas, mas aqui não...*  
*P: Você acha que o pagamento por produção pode levar os trabalhadores a querer cortar muito mais do que eles agüentam e aí se machucar?*  
*J: Não, é aquilo que eu falei para você: o esforço de um trabalhador é mais ou menos aquilo mesmo, cada um já sabe o limite dele, eles não passam. Ele pode querer aproveitar quando a cana é um pouquinho melhor, né! Também tem vezes que chega aquela hora que o trabalhador acaba até parando antes do fim do expediente e a gente nem fala nada porque ele tá de empreita<sup>118</sup> e a gente nem pode...(João) [grifos meus]*

*P: Algumas pessoas acham que o pagamento por produção leva o cortador de cana a trabalhar além da conta, pondo em risco a sua saúde, causando doenças e acidentes. Você concorda com isso?*  
*A: Olha, se tiver que acontecer o acidente no corte de cana, tanto faz se for por produção ou se for na diária, vai acontecer do mesmo jeito porque a metodologia do trabalho é a mesma.*  
*P: Você acha que os cortadores de cana competem entre si quando estão trabalhando por produção?*  
*A: Hum, não...não. Eu acho que os trabalhadores em si eles se esforçam para ganhar um pouco mais, mas a competição entre eles eu não, eu não consigo enxergar.(André) [grifos meus]*

Em seus depoimentos, André e João afirmam que não acreditam que o pagamento por produção incita a competitividade entre os cortadores de cana. Para João, pelo contrário, os trabalhadores não só não competem entre si como também são bem unidos e se auxiliam mutuamente. Já de acordo com André, é fato que por receberem por produção, os trabalhadores acabam se esforçando um pouco mais para receberem um pouco mais, mas tal atitude, na opinião do coordenador, não fomenta um clima de rivalidade e de competição entre eles.

Com relação aos acidentes de trabalhadores rurais<sup>119</sup> possivelmente provocados pelo pagamento por produção, ambos os funcionários declararam que não crêem nesta relação, mas as justificativas foram diferentes. Para André, os acidentes de trabalho podem vir a ocorrer tanto quando os cortadores de cana recebem por produção, como quando recebem por diária (valor fixo por dia), e isto porque a metodologia de trabalho do corte de cana é a mesma, independente da forma de remuneração dos trabalhadores.

---

<sup>118</sup> Empreita significa que o trabalhador está ganhando por produção, e não por diária.

<sup>119</sup> Sobre os acidentes de trabalho no corte da cana ver: *A jurisprudência e as mortes nos canaviais*, de João José Sady (2007), e *Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes de trabalho*, de Rodolfo Vilela, Aparecida Mari Iguti e Ildeberto Muniz Almeida (2004).

Mas, ao atentarmos melhor para essa justificativa de André, percebemos que ela não pode ser considerada válida, e isto porque ao receberem por produção, é do interesse do trabalhador investir um pouco mais em seu trabalho e aumentar seu ritmo com vistas a um acréscimo em sua remuneração. Nessas ocasiões, as chances de um trabalhador se machucar seriamente são muito maiores do que se ele estivesse mantendo um ritmo mais tranqüilo e constante de trabalho, como faz quando trabalha por diária. Isso porque ao receberem um valor fixo por dia, os trabalhadores não se sentem na obrigação de elevar seu esforço físico ao máximo, já que têm consciência que receberão um mesmo valor independente da quantidade de cana que cortarem. Dessa forma, podemos perceber que com essa argumentação o representante da Usina Ester intenta desfazer a impressão de que é o pagamento por produção o verdadeiro responsável pelos acidentes, afastamentos e mutilações dos cortadores de cana.

Já João justificou de forma diferente a não relação entre o pagamento por produção com os acidentes e mortes dos trabalhadores rurais. Para ele, o pagamento por produtividade não estimula os cortadores de cana a trabalharem mais do que trabalhariam se recebessem de acordo com outra forma de remuneração. Isso porque, na opinião de João, o esforço de um trabalhador é “mais ou menos sempre igual”, independentemente da sua forma de remuneração. Além disso, ainda para o funcionário, os cortadores de cana sabem “até onde podem ir”, sabem qual é seu limite, e não o ultrapassam: mesmo recebendo de acordo com sua produção individual, se por acaso, os mesmos sentirem que num determinado momento não conseguem mais avançar, suspendem seu trabalho por perceberem que se continuarem irão se prejudicar por desrespeitar seu próprio físico. Para João, uma atitude como essa não pode ser contestada por nenhum funcionário da usina, já que pelo fato dos trabalhadores receberem por produção, cabe aos mesmos a responsabilidade por seu trabalho: são eles que irão decidir o quanto irão trabalhar, o quanto irão querer receber e até onde podem agüentar.

*P: O que é trabalhar de empreita?*

*J: Quando um trabalhador está trabalhando por produção, a gente diz que ele está de empreita, então a gente deixa ele à vontade e é aí que ele gosta, porque ele gosta de trabalhar à vontade...ele tem a pausa dele, ele já faz a pausa de manhã e a tarde, mas mesmo parando na pausa ele trabalha à vontade, entendeu, e ninguém fica no pé dele forçando, não. (João) [grifos meus]*

Ao dar continuidade a sua entrevista, João afirma que os cortadores de cana gostam mais de trabalhar quando recebem de acordo com sua produtividade, pois nessas ocasiões sentem-se mais livres e à vontade para ditarem seu próprio ritmo: estabelecem a velocidade que irão cortar cana, a quantidade a ser cortada, os momentos em que irão suspender seu trabalho e fazer as pausas, etc. João afirma ainda que quando os cortadores de cana trabalham por produtividade, não há necessidade de ninguém “ficar no pé” dos mesmos, fiscalizando, supervisionando para conferir se os empregados trabalham de fato. Essa não necessidade de fiscalização e de inspeção do trabalho é característica do salário por peça, como já nos demonstrou Marx (1980 [1867])<sup>120</sup>.

*“Sendo a qualidade e a intensidade do trabalho controladas pela forma de salário, torna esta em grande parte desnecessário o trabalho de inspeção.” (MARX, 1980 [1867], p. 639)*

Como já vimos no primeiro capítulo, no caso das usinas de açúcar e álcool, a necessidade de fiscalização e controle sobre os trabalhadores sempre está presente. Entretanto, quando os cortadores de cana trabalham por produção, a atividade de supervisão acaba se tornando mínima quando comparada à que é necessária quando os empregados trabalham sob o regime de salário por tempo (SILVA, 1999). Neste sentido, pode-se afirmar que ao tornar em grande parte desnecessário o trabalho de inspeção, o pagamento por produção também é extremamente interessante para o setor sucroalcooleiro. Os trabalhadores não precisam mais de superiores para avaliar e controlar os resultados de seu trabalho, pois eles mesmos acabam se auto-fiscalizando.

De acordo com Silva (2005), neste contexto, as mais variadas cobranças que recaem sobre os cortadores de cana deixam de ser externas aos próprios trabalhadores, isto é, deixam de vir de outras pessoas, e passam a ser cobranças deles mesmos, ou seja, são os próprios cortadores de cana que passam a se exigir, tornando-se, portanto, os “déspotas de si próprios”, já que são capazes de se auto-coagir. O pagamento por produção acaba funcionando, assim, como um engenhoso método de introversão da disciplina e do auto-controle dos trabalhadores.

---

<sup>120</sup> Em outras passagens de *O Capital* (1983 [1867]), Marx também trata da não necessidade de fiscalização do trabalho e dos trabalhadores quando os mesmos estão sob o regime de salário por peça. De acordo com o autor: *“É compreensível por isso, o fanatismo do capitalista em economizar meios de produção. Que nada se estrague ou seja desperdiçado, que os meios de produção somente sejam gastos do modo exigido pela própria produção, depende em parte do adestramento e da formação do trabalhador, em parte da disciplina que o capitalista exerce sobre os trabalhadores combinados e que se torna supérflua numa situação social em que os trabalhadores trabalham por sua própria conta, assim como agora ela já se torna com o salário por peça.” (MARX, 1983 [1867], p. 65) [grifos meus]*

Ao passar a impressão para os trabalhadores que eles não necessitam de inspeção, pois controlam e fiscalizam por si mesmos seu trabalho, as empresas almejam difundir a idéia de que quando trabalham por produção, os cortadores de cana se tornam seus próprios patrões. Este artifício de convencimento atualmente utilizado pelos representantes do setor sucroalcooleiro é idêntico ao que usara o Sr. Watts, citado por Marx (1980 [1867]) em uma nota de rodapé. De acordo com Watts,

*“Os trabalhadores por peça são na realidade seus próprios patrões, mesmo quando trabalham com o capital do empregador.” (John Watts, Trade Societies and Strikes, Machinery and Cooperative Societies, Manchester, 1865, p.52-53)” (MARX, 1980 [1867], p. 637) [grifos meus]*

Ao sentirem-se os maiores responsáveis por seu trabalho, já que o pagamento por produção lhes proporciona uma margem de liberdade e de escolha (do ritmo do trabalho, da quantidade de cana a ser cortada, e do seu salário) muito maior do que teriam se seu salário tivesse por base as horas trabalhadas e não a quantidade de “peças” produzidas, os cortadores de cana se defrontam com uma situação complexa. Isto porque esta margem de liberdade<sup>121</sup> que lhes é assegurada pelo pagamento por produção pode ser vista e compreendida de diferentes modos pelos cortadores de cana: como uma possibilidade do não-trabalho (ou até mesmo da sabotagem), ou também como uma chance para investirem ainda mais em seu trabalho, situação essa que poderia vir a tornar-se a condição de sua auto-exploração (BOURDIEU, 2001). Isto porque muitas vezes essa margem de ação que é garantida aos trabalhadores acaba sendo vista pelos últimos como uma conquista, ou até mesmo como um privilégio, e assim, poderia contribuir não somente para mascarar a coerção objetiva que recai sobre os trabalhadores, mas também contribuir para sua própria exploração. Nas palavras de Bourdieu (2001):

*“Nas situações de trabalho mais constrangedoras, como o trabalho em linha de montagem, o investimento no trabalho tende a variar em razão inversa à coerção externa no trabalho. Por conseguinte, em diversas situações de trabalho, a margem de liberdade deixada ao*

---

<sup>121</sup> Utilizo a expressão margem de liberdade entre aspas porque a despeito de os cortadores de cana possuírem poder de escolha para escolher o quanto irão trabalhar, o quanto irão despendar sua força física, e o quanto irão receber, já vimos que o setor sucroalcooleiro se vale de algumas estratégias (tais como a média) as quais acabam por obrigar os cortadores de cana a atingirem determinados índices de produtividade para que assim consigam assegurar e garantir seu emprego. Nesse sentido, percebemos que essa maior margem de liberdade que é assegurada aos trabalhadores rurais nada mais é do que uma ilusão, já que existem limites e imposições bem claras e explícitas no que se refere à qualidade do trabalho, aos índices de produção, etc.

*trabalhador (a parcela de incerteza nas definições das tarefas que abre uma possibilidade de jogo) constitui um móvel central: ela introduz o risco do não-trabalho ou mesmo de sabotagem, de depredação etc; mas ela abre a possibilidade do investimento no trabalho e da auto-exploração. O que depende, em ampla medida, da maneira como é percebida, apreciada e compreendida (...) Paradoxalmente, porque ela é percebida como uma conquista (...) ou mesmo um privilégio (...) que ela pode contribuir para mascarar a coerção global que confere todo o valor à liberdade.” (BOURDIEU, 2001, p. 249-250) [grifos meus]*

Além de Bourdieu, Marx (1980 [1867]) também já havia alertado sobre as conseqüências que a maior margem de liberdade e de ação que o salário por peça pode trazer. De acordo com ele,

*“Mas, a maior margem de ação proporcionada pelo salário por peça influi no sentido de desenvolver, de uma lado, a individualidade dos trabalhadores e com ela o sentimento de liberdade, a independência e o auto-controle, e, do outro, a concorrência e a emulação entre eles.” (MARX, 1980 [1867], p. 641)*

Para Marx (1980 [1867]), o salário por peça de fato proporciona uma maior margem de liberdade aos trabalhadores, mas essa margem de ação acaba trazendo duas conseqüências: por um lado, ao desenvolver a individualidade dos trabalhadores (que passam a ser diferenciados uns dos outros em função de trabalharem de forma diferente, de investirem em sua atividade de forma distinta e de receberem “salários individualizados”), é desenvolvido também um sentimento de liberdade, de independência e de auto-controle por parte dos próprios trabalhadores. Mas por outro lado, tal margem de ação também traz como conseqüência a criação da concorrência e da rivalidade entre os últimos, como já fora demonstrado ao longo do presente capítulo.

Depois de ouvir o que cada um achava sobre o pagamento por produção, nas entrevistas com os representantes da Usina Ester, busquei saber ainda o que eles pensavam sobre a possibilidade de substituir o pagamento por produção dos cortadores de cana por um salário mensal fixo, e as repostas foram:

*P: E você acha que os trabalhadores gostam de receber por produtividade?*

*J: Eu creio...pelo que a gente conversa eu acho que sim. Pelo menos eu nunca vi um trabalhador falar que não gosta, pelo contrário, eu sempre vejo elogiar, falar bem, que gosta de receber por produção.*

*P: Você acha que se essa forma de pagamento fosse substituída por um salário fixo seria melhor?*

*J: Olha, eu já vi esse comentário mas eu já vi muitos trabalhadores falarem que não quer...eu já ouvi comentários que eles não iriam aceitar, que iam perder o interesse de trabalhar porque o serviço já é um serviço mais pesado e vir e só ter aquele salário...*

*P: Em sua opinião, o que você acha melhor: um salário fixo ou ganhar por produção?*

*J: Eu acho que é melhor por produtividade porque se por exemplo, se um trabalhador fez aquela jornada, ele quer alguma coisa na vida, e ele vai trabalhar em função disto. Tantos trabalhadores aqui da empresa que vieram de Minas, da Bahia e que não tinham nada, e que hoje já têm uma casa para morar, criou os filhos, e isso porquê? Em função do que ele trabalhou, comprou um terreninho e foi lutando, né, e nem quer mais ir embora daqui porque conseguiu alguma coisa...tem carro, tem uma moto, enfim. Agora o cara ter só aquele salário, eu não sei se ia ser do interesse dele de ter o esforço, de ficar na atividade. (João) [grifos meus]*

*P: Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia. O que você acha disso?*

*A: Olha, eu acho que...que não é legal, acho que não é bom porque vai ter trabalhador que vai vir só para ganhar um salário fixo mensal e não vai se esforçar nem um pouco...esse não vai estar produzindo e vai ser péssimo para a empresa. E tem aquele trabalhador que sem ele se esforçar muito, dentro do sistema, do jeito dele trabalhar, na produção ele já ganha bem mais do que tendo um fixo mensal, então esse vai perder...Então perde a empresa com aquele funcionário que vem para não fazer nada, só para ganhar o pagamento, e perde aquele trabalhador que é acostumado a cortar bastante cana e ter um bom ganho, e se trocasse por um fixo mensal para ele não vai ser vantagem, então ele nem vai aceitar, com certeza. (André) [grifos meus]*

Mesmo justificando de forma diferente, tanto João como André foram categóricos ao afirmar que não avaliam de forma positiva a substituição do pagamento por produção por um salário mensal fixo. Para João, os cortadores de cana gostam de receber por produtividade, e não têm interesse em substituí-lo por um salário mensal fixo, já que se deixassem de receber por produção “perderiam o interesse no trabalho”, e deixariam de se esforçar tanto. Para o coordenador, o salário por produção motiva e estimula os cortadores de cana, os quais, em sua opinião, aceitam trabalhar pesado no corte da cana porque sabem que se dedicarem-se bastante, conseguirão obter um bom salário, o qual lhes permitirá comprar alguma coisa que precisam e até mesmo “melhorar de vida”. Ainda para João, se recebessem somente um salário fixo, muitos cortadores de cana não teriam interesse no trabalho, já que um salário fixo não seria suficiente para realizar todos os seus anseios. Desta forma, é possível perceber que em sua argumentação, o representante da usina acaba transferindo a responsabilidade pela utilização do pagamento por produção pela empresa para os cortadores de cana, a seu ver, os maiores interessados em sua continuidade.

Já André afirmou que a substituição do pagamento por produção por um salário fixo não é interessante nem para a usina, nem para os trabalhadores rurais. Para a empresa, essa troca seria prejudicial, pois começaria a ter que lidar com funcionários que viriam trabalhar somente com o objetivo de receber um salário fixo. Esses não se dedicariam, não trabalhariam direito, não produziram tanto – como fariam se recebessem por produção - e mesmo assim a empresa teria que mantê-los e pagar-lhes seus salários, o que seria extremamente maléfico para a usina. Isso porque, como já vimos anteriormente, atualmente as usinas têm interesse em manter em seu quadro de funcionários somente um “grupo seletivo” composto por aqueles trabalhadores mais produtivos, e por aqueles que se dedicam integralmente a sua atividade.

Para André, aqueles cortadores de cana que sob o regime do pagamento por produção recebem um bom salário também perderiam com tal substituição. De acordo com o coordenador, a troca por um salário fixo não seria vantajosa nem aceita por esses trabalhadores, que passariam a receber uma quantia bem inferior à recebida de acordo com o salário por produção. Ao justificar desta forma, diferentemente de João, André divide a responsabilidade pela manutenção do pagamento por produção na Ester por ambas as partes: empresa e cortadores de cana. Cada um a seu modo tem interesse e é favorável à continuidade desta forma específica de remuneração.

### **7) Os representantes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis e o pagamento por produção: um difícil e complexo dilema**

Além dos representantes do corpo gerencial da Usina Ester busquei saber de Carlita e Paulo César – dirigentes do SER – o que eles pensavam a respeito do pagamento por produção.

*P: No corte da cana a remuneração é por produção. O que você acha dessa forma específica de pagamento?*

*C: ...Ah...eu acho que...eu acho que ela não é boa porque você tá sempre inseguro naquilo do seu dia-a-dia. As vezes você não tá bem mas você tem que trabalhar. Você fica muito submisso a ter que fazer. Se tivesse o piso salarial definido, se tivesse um piso que desse as condições pra eles, então eu acho que era melhor um salário fixo.*

*P: Algumas pessoas acham que essa forma de pagamento leva o cortador a trabalhar além da conta, pondo em risco a sua saúde, causando doenças e acidentes. Você concorda com isso?*

*C: Eu acho que ele se esforça mais, acho que ele se esforça mais.*

*P: Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia, o que você acha disso?*

*C: Eu concordo.*

*P: Você acha que os trabalhadores prefeririam um salário ou ganhar por produção?*

*C: Nós fizemos uma pesquisa com eles e a resposta me surpreendeu: todos querem um salário desde que tenha um preço justo.*

*P: Na sua opinião, qual deveria ser o salário de um cortador de cana?*

*C: Não pode ser menos do que mil e duzentos reais porque não dá pra sobreviver, né. Hoje na produção eles tiram bem mais do que isso. Aqueles que produzem menos tão aí na faixa de novecentos, mil reais.*

*P: Qual é o máximo que um cortador já recebeu aqui em Cosmópolis?*

*C: Ah, já chegou a tirar dois mil e poucos reais. (Carlita) [grifos meus]*

Em seu depoimento, a presidente do SER nos deixa clara sua opinião: Carlita não acha o pagamento por produção uma forma de remuneração boa, e isso porque ao atrelar o salário dos trabalhadores à quantidade de cana cortada por eles, os mesmos convivem diariamente com a insegurança de não saber o quanto irão receber por um dia de trabalho. De acordo com a sindicalista, existem dias em que os cortadores de cana não se sentem dispostos para trabalhar, mas mesmo assim acabam se obrigando a ir para o serviço. Isso porque, como já foi dito, ao deixar de trabalhar, ao faltar, além de ficarem “marcados” pelos fiscais, os trabalhadores recebem somente a diária, um valor irrisório e não suficiente para arcar com seus gastos.

Ao ser questionada sobre a possível relação entre o pagamento por produção e as mortes dos cortadores de cana, Carlita simplesmente respondeu que, no seu entender, ao trabalharem sob o regime do pagamento por produção, os cortadores de cana acabam se esforçando mais do que se esforçariam se recebessem um salário fixo, já que essa forma específica de remuneração abre a possibilidade para os trabalhadores receberem um pouco mais. A resposta da sindicalista parou por aí, não entrando em maiores detalhes sobre o que pensava da suposta relação desta forma específica de remuneração com os acidentes e mutilações.

Carlita afirmou também que concorda com a substituição do pagamento por produção por um salário fixo, mas desde que o piso salarial da categoria (que dá a base para o salário a ser recebido, e que em 2009 estava na faixa de quinhentos reais) fosse melhorado e desse condições para os cortadores de cana viverem de forma adequada e digna. Caso isso ocorresse, ela também iria dar preferência para o salário fixo.

Em sua fala, a sindicalista relatou outro aspecto interessante e que lhe chamou atenção: ao realizar uma pesquisa com os trabalhadores rurais, os mesmos também concordaram com a idéia de que seria melhor receber um salário fixo por mês do que receber por produção, desde que o primeiro tivesse um valor justo. Isso demonstra que, no que se refere a esta possível substituição,

a preocupação dos cortadores de cana está centrada principalmente no valor que o salário fixo virá a ter, isto é, se será suficiente para pagar todos os gastos que possuem, se será justo em relação ao trabalho que desempenham, etc. No entender de Carlita sua pesquisa deixou claro que especificamente no caso dos trabalhadores rurais da Usina Ester, esses não teriam maiores impedimentos para aceitar esta mudança se considerassem o salário a ser por eles recebido “bom, justo e suficiente”.

Para finalizar sua argumentação, a sindicalista afirmou que em sua opinião, caso o salário de um cortador de cana deixasse de ser por produção e passasse a ser previamente fixado, o mesmo não poderia ser inferior a mil e duzentos reais, quantia mínima para assegurar a sobrevivência dos trabalhadores, que recebem muito mais quando ganham por produção.

Em sua entrevista, Paulo César destacou outros pontos que não haviam sido tão explorados por Carlita. Ao ser interrogado sobre o que achava do pagamento por produção, o dirigente sindical respondeu:

*PC: Eu acho o pagamento por produção muito injusto, eu acho injusto. Injusto porque isso leva a tudo o que é de ruim, estimula a competitividade entre os trabalhadores, o cara sabe que quanto mais ele produzir ele vai ganhar, então os caras se atiram nesse serviço, e isso faz com que diminua muito a vida útil dos trabalhadores. É um trabalho perverso, eu acho que o trabalho por produção torna o corte da cana mais perverso ainda. Essa é uma das razões das mortes, das mutilações, da perda da capacidade laboral, o pessoal é muito novo... Tudo isso é o trabalho por produção que eu acho que é o carro chefe dessa questão.*

*P: Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia. O que você acha disso?*

*PC: Com certeza, teria que ser um salário mensal fixo, sem eles estarem passando por qualquer tarefa, por qualquer controle nesse sentido, eu acho que teria que ser.*

*P: Você acha que os trabalhadores gostam de receber por produção?*

*PC: Olha...eles acabam preferindo por produção porque ao longo desses anos todos, tanto o movimento sindical quanto os trabalhadores não brigou para que elevasse o piso, sempre brigou pela tonelada, pelo valor, e com isso o piso foi ficando defasado, então hoje se falar com base na produção ou na diária, se o cara pensar no piso que ele tem hoje ninguém quer porque é muito baixo...no estado o piso varia de quinhentos e vinte a seiscentos reais, não tem maior que isso, então ninguém quer trabalhar por salário fixo. Agora quando você fala de elevar o piso, dele ter um ganho maior já no fixo, aí todo mundo prefere. **Então eles só optam pelo trabalho por produção porque é uma forma que eles têm de ganhar um pouco mais.** (Paulo César)  
[grifos meus]*

A fala de Paulo César sintetiza tudo o que foi discutido no presente capítulo: o pagamento por produção como estímulo à competitividade entre os trabalhadores, como incentivo para os

mesmos investirem cada vez mais em sua atividade, como possível causador dos acidentes e mortes, etc. Diferentemente do que apregoa o corpo gerencial da Ester – que considera o pagamento por produção como a forma mais justa para remunerar os cortadores de cana, já que “nada mais correto do que aquele trabalhador que trabalhou mais, receber mais” - Paulo César começa sua argumentação afirmando que considera o pagamento por produção muito injusto, e isso porque tal forma de remuneração “leva a tudo de ruim”, já que estimula a competitividade entre os cortadores de cana, que acabam investindo cada vez mais em seu trabalho para receber um salário superior, investimento esse que muitas vezes excede o limite físico dos trabalhadores e que os leva a adoecer, a se machucar e até mesmo a morrer.

Diferentemente de Carlita (que não entrou em maiores detalhes) e dos representantes da Usina Ester entrevistados, Paulo César também deixou claro que em sua opinião, o pagamento por produção é uma das razões das mortes, das mutilações e da perda precoce da capacidade laboral dos trabalhadores rurais. Isto porque, para o sindicalista, o trabalho no corte da cana por si só já é muito perverso, e quando aliado à forma de pagamento por produção, torna-se ainda mais perverso, e resulta em grandes, e às vezes irreversíveis, prejuízos para os cortadores de cana, sobretudo para os mais jovens, em pleno vigor físico, que aproveitam toda sua força e disposição física para trabalharem o máximo que podem.

Em seu depoimento, Paulo César afirmou ainda que acredita que essa forma específica de remuneração deveria ser substituída por um salário fixo, o qual não mais tomaria como base a quantidade de toneladas cortadas por cada trabalhador. Por isso, o salário fixo, na opinião do sindicalista é preferível ao pagamento por produção, pois não é atrelado a nada, a nenhum critério nem imposição, sendo, portanto, menos prejudicial aos trabalhadores rurais. E conclui: “*O salário é aquele ali todo mês, e ninguém precisa se matar de trabalhar.*”

Para finalizar, quis saber de Paulo César se ele achava que os cortadores de cana gostavam de receber por produção. Em sua resposta, o dirigente do SER afirmou que acredita que os trabalhadores acabam preferindo o pagamento por produção porque o mesmo é uma forma encontrada pelos próprios trabalhadores para ganharem um pouco mais<sup>122</sup>. A justificativa para isto, de acordo com Paulo César, está no fato de que atualmente o piso salarial da categoria está muito baixo. Dessa forma, caso o pagamento por produção fosse substituído por um salário fixo

---

<sup>122</sup> A preferência pelo pagamento por produção por ser visto como uma forma que os trabalhadores têm para receber um pouco mais, foi uma das justificativas mais dadas pelos cortadores de cana entrevistados, como será visto a seguir.

que tivesse como referência o piso salarial atual, o mesmo estaria muito aquém do que os cortadores de cana vêm recebendo quando trabalham por produção, e por isso, os trabalhadores não aceitariam. Mas o sindicalista faz uma importante ponderação: caso o sindicato se propusesse a lutar para aumentar o piso salarial e assim, substituir o pagamento por produção por um salário fixo mais elevado, todos os cortadores de cana, na opinião de Paulo César, aprovariam a mudança e dariam preferência para o último.

Entretanto, a idéia de substituir o pagamento por produção por um salário fixo não é consensual entre os sindicatos em geral. Isso porque, de acordo com Novaes (2007a),

*“Do ponto de vista sindical, contudo, a polêmica se dá em torno da seguinte questão: reafirmar a ‘conquista’ do ganho por produtividade do trabalho no corte manual da cana ou lutar para substituir essa forma de remuneração da produção pelo salário? Essa polêmica está presente nas pautas sindicais. **Não há consenso.** Porém, todos concordam que é urgente aumentar o preço da unidade de cana cortada, criar mecanismos para que os trabalhadores possam controlar a metragem e a pesagem da cana cortada e para que participem efetivamente das instâncias formadoras dos preços da cana.”* (NOVAES, 2007a, p. 174-175) [grifos meus]

De acordo com José Roberto Pereira Novaes (2007a), a grande maioria dos sindicatos tem dificuldade para se posicionar sobre a possível substituição do pagamento por produção por um salário fixo porque a categoria que representa – no caso os trabalhadores assalariados rurais, os cortadores de cana – defende a permanência desta forma específica de remuneração por ser uma estratégia encontrada pelos trabalhadores para conseguirem assegurar uma renda mais alta em um menor espaço de tempo. Assim surge o impasse: como lutar para substituir o pagamento por produção se os próprios trabalhadores não têm interesse nesta mudança? Como os sindicatos podem travar uma luta em defesa de uma medida que não é do interesse daqueles que representa?

Diante deste complexo dilema, Novaes (2007a) sugere que enquanto não se houver chegado a um consenso sobre esta possível substituição, torna-se urgente lutar para que outras melhorias sejam asseguradas aos cortadores de cana, tais como: aumentar o preço do metro e da tonelada de cana cortada, criar mecanismos que permitam que os trabalhadores rurais controlem a metragem e a pesagem da cana que cortaram (como é possível através do sistema de *Quadra fechada*), etc.

Francisco Alves (2008) também defende a idéia de que atualmente os sindicatos se encontram diante de um complexo e difícil dilema no que se refere à defesa (ou não) da continuidade do pagamento por produção. Mas o autor elenca outras razões para tal, tais como: o

período de grande fragilidade pela qual atravessam os sindicatos representativos dos trabalhadores, a existência de um grande número de sindicatos com direções completamente despreparadas para encaminharem as lutas dos trabalhadores assalariados rurais, a existência de diretorias sindicais absolutamente cooptadas pelas usinas, e a cisão do movimento sindical dos trabalhadores rurais em dois tipos de organização: sindicatos de trabalhadores rurais e sindicatos de empregados rurais.

Mas e os cortadores de cana da Usina Ester, o que pensam sobre o pagamento por produção? Até o momento conhecemos a opinião dos trabalhadores rurais somente por intermédio dos dirigentes sindicais entrevistados, que afirmaram que os cortadores de cana de Cosmópolis aceitariam a substituição por um salário fixo desde que o mesmo tivesse um valor superior ao do piso salarial da categoria. Mas era necessário saber mais do que isto, e para tanto, foi preciso ouvir os próprios trabalhadores.

### **8) Os cortadores de cana e o pagamento por produção: os diferentes olhares**

Ao longo da pesquisa de campo e das entrevistas com os cortadores de cana, o *salário* sempre foi um dos temas mais recorrentes e que eles mais gostavam de falar: se era suficiente para arcar com os gastos que tinham que pagar, se era maior do que a quantia que recebiam em sua terra natal, se era justo ou não quando comparado à atividade que desempenhavam, etc. De uma forma ou de outra, todas as conversas que tive com os cortadores de cana da Usina Ester sempre acabavam tocando nestes temas.

Ao realizar sua pesquisa de campo com os trabalhadores rurais da Zona da Mata Pernambucana, Lygia Sigaud (1979b) já havia percebido a importância que os mesmos atribuíam ao salário. De acordo com a autora,

*“Os trabalhadores dificilmente falam do seu trabalho (...) Sempre que interrogados a respeito do trabalho ou serviço, os trabalhadores falam da remuneração e sobretudo da relação com os proprietários que criam, segundo eles, todos os obstáculos para impedi-los de fazer salário (...) a nossa hipótese é de que a remuneração tenha sido sempre o aspecto mais importante do trabalho (...) Em outras palavras, acreditamos que o trabalhador sempre tenha privilegiado em sua relação com o trabalho o aspecto da relação com o proprietário, da qual a remuneração constituía uma dimensão importante.”* (SIGAUD, 1979b, p.55) [grifos meus]

Da mesma forma que os trabalhadores entrevistados por Sigaud (1979b), os cortadores de cana que tive oportunidade de entrevistar sempre falavam do salário quando interrogados sobre

suas condições de trabalho. Por esta razão, não foi difícil conversar com eles sobre o pagamento por produção. Ao discutir tal temática, queria ouvir não só o que os cortadores de cana da Usina Ester pensavam a respeito desta forma específica de remuneração, mas também saber se teriam interesse (ou não) em substituí-la por um salário fixo, se enxergavam a suposta relação entre o pagamento por produção com os acidentes e mortes de trabalhadores, se consideravam tal forma de remuneração como um fator que incitava a competição entre os cortadores de cana, etc. Sobretudo no que se refere a esses dois últimos temas, cabe dizer que os mesmos não serão explorados na presente seção por já terem sido discutidos anteriormente.

É preciso mencionar que dos dez trabalhadores entrevistados, oito afirmaram que gostavam de ganhar por produção, e que estavam satisfeitos com esta forma de remuneração.

*P: O que você acha do pagamento por produção?*

*J: Eu gosto, eu acho bom. (Joana)*

*P: O que você acha de receber um salário que esteja de acordo com a quantidade de cana que você corta?*

*L: Eu prefiro, né, porque quando você trabalha por produção eles não têm o direito, não, o fiscal não tem o direito de falar nada. Produção é o seguinte: se o cara não quer trabalhar, é ruim para quem não quer trabalhar, e o fiscal não tem nada a ver com isso. (Lorival) [grifos meus]*

*P: E hoje os trabalhadores ganham por produção, não é, seu Osvaldo?*

*O: Ganham por produção.*

*P: E o que o senhor acha disso?*

*O: É melhor, viu, é melhor, é melhor.*

*P: Por quê?*

*O: Porque quando você trabalha na diária você não ganha nada, né? (Osvaldo) [grifos meus]*

Os três depoimentos são exemplos das respostas que obtive dos cortadores de cana. Joana, Lorival e Osvaldo afirmaram que gostam de receber por produção. Lorival justificou sua resposta alegando que prefere o pagamento por produção porque com ele é possível se trabalhar mais à vontade. No entender de Lorival, quando os cortadores de cana recebem de acordo com sua produtividade, os fiscais de turma não têm o direito de exigir, nem de falar nada para os

trabalhadores, já que são os últimos os responsáveis por suas atitudes: se não querem trabalhar, o prejuízo será dos próprios trabalhadores e os fiscais “não têm nada a ver com isso”.

Ao analisarmos melhor a fala de Lorival, percebemos que ela se parece muito com a opinião dos representantes da Usina Ester, que afirmaram que os cortadores de cana gostam mais de trabalhar quando recebem de acordo com sua produtividade, pois nessas ocasiões sentem-se mais livres e à vontade para ditarem seu próprio ritmo. Assim, não há necessidade de ninguém “ficar no pé” dos mesmos, fiscalizando para conferir se os empregados trabalham de fato. A partir de sua resposta, podemos perceber que o que faz Lorival preferir o pagamento por produção é a possibilidade que o mesmo dá aos cortadores de cana de trabalharem mais à vontade e por conta própria, isto é, sem tanta necessidade de cobranças externas. Assim, cabe ao próprio trabalhador a responsabilidade por seu trabalho.

Já Osvaldo justificou de outra forma sua preferência pelo pagamento por produção. De acordo com ele, quando se trabalha por diária - ou seja, quando se recebe um valor fixo por dia – os trabalhadores acabam não recebendo tanto como recebem quando trabalham sob o regime do pagamento por produção. Este, na opinião do entrevistado, permite que os cortadores de cana tenham um ganho maior, e por isso acaba sendo preferido. Mas o depoimento de Osvaldo não parou por aí. Em sua entrevista o trabalhador rural relatou ainda que nem sempre o pagamento por produção foi a forma de remuneração vigente para o corte de cana. De acordo com o entrevistado, no final da década de oitenta os cortadores de cana da Usina Ester recebiam por dia, ou seja, recebiam um valor fixo por dia de trabalho, e não conforme sua produção.

*O: Naquela época não tinha esse negócio de empreita, era tudo por dia, né...*

*P: Ganhava um salário “fechado” por dia?*

*O: Ganhava fechado, agora não, agora tudo é empreita, mas antigamente não... Hoje é só por empreita, né, porque se não for de empreita o nego também não trabalha não, né?*

*P: Não trabalha? Por que, seu Osvaldo?*

*O: Tem nego que enrola, né...se você tá trabalhando e seu ordenado é vinte conto, se você trabalhar bastante é os vinte conto, se você trabalhar menos é os vinte conto... Porque se for por dia a turma não trabalha, né. Eu sei, eu já trabalhei por dia também. **Aí agora que a gente trabalha de empreita os nego carpe dez, quinze mil léguas por dia, né...aí trabalha!***

*P: E, o que é “enrolar”, seu Osvaldo?*

*O: Enrolar é você trabalhar pouco, né.*

*P: E o que que os trabalhadores fazem?*

*O: Quando ganha por dia eles ficava enrolando, entrava dentro da cana. Os fiscais ficava no pé mas os nego enrolava, sentava no meio da cana, escondia...os nego tá pensando que você tá trabalhando no meio da cana e você tá sentado. (Osvaldo) [grifos meus]*

A continuidade da argumentação de Osvaldo é extremamente interessante. Primeiramente o cortador de cana havia afirmado que prefere o pagamento por produção porque o mesmo é uma forma para os trabalhadores receberem um pouco mais. Em seguida, o entrevistado relata também que a utilização do pagamento por produção é importante porque o mesmo acaba fazendo com que os cortadores de cana trabalhem de fato. Ao terem seu salário atrelado à quantidade de cana que cortam por dia, os trabalhadores rurais não podem mais enrolar, isto é, não podem mais “fingir que trabalham” ou trabalhar pouco. De acordo com Osvaldo, era normal os cortadores de cana terem esse tipo de atitude quando recebiam um valor fixo por dia, já que sabiam que, independente da quantidade de cana que cortassem, receberiam uma mesma quantia em dinheiro. Isso acabou quando se instituiu o pagamento por produção, o qual, na opinião de Osvaldo acaba servindo como um estímulo ao trabalho. *“Aí agora que a gente trabalha de empreita os nego carpe dez, quinze mil léguas por dia, né...aí trabalha!”*.

Ao ver o pagamento por produção como um estímulo ao trabalho, Osvaldo acaba tendo a mesma opinião de Cristina, coordenadora do Departamento de Recursos Humanos da Ester. Como vimos anteriormente, em sua entrevista a funcionária também afirmou que essa forma específica de remuneração é extremamente interessante para as usinas porque por si mesma assegura que os cortadores de cana irão dedicar-se a sua atividade, o que não fariam caso recebessem um salário mensal fixo.

Valmir, um cortador de cana de cinquenta e quatro anos e que deixou Sergipe, sua terra natal, aos dezenove anos para vir trabalhar em São Paulo como cortador de cana, me afirmou em sua entrevista que

*“Olha, moça, eu vou falar que eu gosto de receber por produção, viu, eu gosto. Isso porque, dá para ganhar alguma coisa com o pagamento por produção. Com o dinheiro que eu consegui juntar com o corte da cana, eu consegui comprar ao longo dessa minha vida três casas, dois terrenos, e ainda construí três bares em Engenheiro Coelho. Teve uma época que com o dinheiro que juntei, eu voltei para Sergipe, mas não deu...eu não consegui me manter na minha terra de novo porque lá não tinha ganho, e aí fui obrigado a voltar para cá para trabalhar como cortador de cana de novo. Mas eu gosto. E hoje não, porque eu já tô velho, mas eu era bom, viu. Fui o ‘podão de ouro’ muitas safras, e consegui dinheiro. Tudo o que tenho, foi a cana que me deu.” (Valmir) [grifos meus]*

A partir desta fala, podemos conhecer um pouco da trajetória de Valmir, que ainda jovem deixou sua terra natal em busca de serviço, e passou a trabalhar como cortador de cana para várias usinas do estado de São Paulo. Em sua entrevista, o trabalhador relatou que no passado era um “bom cortador de cana”, e seus altos índices de produtividade acabaram por lhe render durante muitas safras o tão almejado título de “Podão de Ouro”. Da mesma forma que Osvaldo, Joana e Lorival – que declararam que preferem ganhar por produção - Valmir também afirmou que gosta desta forma específica de pagamento, e isso porque a mesma lhe permitiu ganhar algum dinheiro na vida. Com o dinheiro recebido, o trabalhador rural conseguiu adquirir vários imóveis que não poderiam ser comprados se não fosse o dinheiro ganho com o corte da cana.

Além de ter comprado imóveis com o dinheiro recebido, Valmir relatou ainda que as economias acumuladas permitiram-lhe retornar para Sergipe depois de ter trabalhado um tempo nos canaviais paulistas. Entretanto, o trabalhador afirmou que não teve condições para se manter em seu estado porque lá não havia trabalho. Assim, os mesmos motivos que o levaram a migrar aos dezanove anos, fizeram com que Valmir fosse obrigado a deixar novamente sua terra natal em busca de serviço.

A resposta de Anderson, também foi na mesma direção da dada por Valmir. De acordo com o primeiro,

*“Eu prefiro por produção, porque, as vezes você quer ganhar alguma coisinha a mais na vida, né, e se a gente recebesse só o salário fixo não daria. Pra ganhar essa grana que a gente ganha aqui, se a gente fosse trabalhar lá na nossa região não daria.” (Anderson) [grifos meus]*

Da mesma forma que Valmir, Anderson declarou que prefere o pagamento por produção porque o mesmo permite que os cortadores de cana ganhem um pouco mais. Em sua opinião, a substituição do pagamento por produção por um salário mensal fixo não é interessante porque o último não seria capaz de lhe proporcionar tudo o que o primeiro proporciona. Isso porque, de acordo com o raciocínio de Anderson, se recebessem um salário fixo, o valor a ser recebido todos os meses será o mesmo, e não aumentará mesmo se os trabalhadores tiverem interesse em receber mais, diferentemente do que ocorre quando recebem por produção, forma de remuneração que dá a possibilidade para todos os trabalhadores aumentarem seu salário quando quiserem ou quando têm algum interesse. De certa forma, esta argumentação do cortador de cana assemelhou-se a dada por João, um dos representantes da Usina Ester, como vimos anteriormente.

Ao analisarmos melhor a fala de Anderson, percebemos outro aspecto interessante: o trabalhador vê o dinheiro que recebe trabalhando como cortador de cana, como um dinheiro impossível de ser conseguido em sua região de origem. E conclui: “*Nem se eu trabalhasse muito lá eu conseguiria ganhar o que eu ganho aqui, nem perto...*”. Esta diferença entre o “dinheiro ganho no corte da cana”, e o “dinheiro conseguido por alguma atividade na terra natal” também foi bastante utilizada como justificativa para a migração por muitos cortadores de cana entrevistados ao longo de minha pesquisa de campo.

Os resultados da pesquisa de José Roberto Pereira Novaes (2007b) com trabalhadores migrantes nordestinos que deixaram seus locais de origem para trabalhar como cortadores de cana nas usinas de São Paulo também seguiram essa mesma direção. De acordo com o autor,

*“No local de origem, são diversas as situações vivenciadas pelos trabalhadores migrantes que se dispõem a viajar para o trabalho nos canaviais paulistas. Mas há um denominador comum entre eles: todos valorizam o trabalho no corte da cana, onde o ganho é pela produção. Quanto mais se corta, mais se ganha. Assim, os trabalhadores nordestinos chegam à região com a disposição de acionar toda sua força física, toda habilidade e resistência para alcançar boa produtividade (...) Em sua maioria, os jovens partem para o desafiante trabalho na cana com a convicção de que – com esforço e empenho – podem se tornar ‘campeões de produtividade’. Quem sabe, ser conhecido e reconhecido como tal (...) Tal como outros grupos de jovens rurais, a vinda para trabalhar na cana significa oferta de trabalho garantida; o ganho de um dinheiro que não se vê por lá; a possibilidade de fazer economias para casar, para terminar uma casa iniciada, para comprar uma moto, para ajudar os pais, para ter acesso a um lote de terra etc. Esses argumentos são acionados para a primeira vinda e, também, alimentam esperanças para vindas sucessivas.”* (NOVAES, 2007b, p. 64-65) [grifos meus]

Depois de tudo o que foi exposto, cabe concluir que, em geral, aqueles cortadores de cana que afirmaram preferir o pagamento por produção justificam tal preferência da seguinte forma: esta forma específica de remuneração é vista como uma estratégia que acaba por permitir que eles, os cortadores de cana, recebam uma quantia superior em dinheiro em um espaço de tempo menor. Nesse sentido, a continuidade do pagamento por produção é defendida por grande parte dos trabalhadores rurais entrevistados - sobretudo pelos jovens que estão em pleno vigor físico - porque é uma forma encontrada por eles para conseguirem o que desejam de forma mais rápida, isto é, em muito menos tempo do que conseguiriam se recebessem um mesmo salário durante todos os meses da safra.

A reforma de uma casa, a compra de um pedaço de terra, e a aquisição de bens de consumo, por exemplo, deixam de ser tão inacessíveis, e passam a fazer parte dos planos de muitos cortadores de cana, os quais muitas vezes acabam se empenhando cada vez mais para cortar uma quantidade cada vez maior de cana com o objetivo de aumentar sua remuneração. O pagamento por produção, portanto, lhes permite realizar seus sonhos mais rapidamente. Como disse Valmir: “*Tudo o que tenho, foi a cana que me deu.*”

Mas, a despeito de perceber, nesta pesquisa, que a grande maioria dos cortadores de cana é favorável à manutenção do pagamento por produção – e, neste ponto específico se encontram do mesmo lado que os representantes do setor sucroalcooleiro – não podemos nos esquecer que os primeiros não detêm o mesmo poder para controlar esta forma específica de remuneração.

Isso faz sentido se lembrarmos das mais variadas fraudes e roubos (analisados no capítulo anterior) a que estão sujeitos os trabalhadores rurais e que são características de qualquer sistema de pagamento por produção. Como vimos, a utilização desta forma de remuneração é extremamente importante para as usinas, que assim conseguem impedir que os cortadores de cana obtenham o controle do seu processo de trabalho, e, portanto, de seu salário. Ao se valerem do pagamento por produção, as usinas conseguem assegurar que os trabalhadores continuem sendo roubados, recebendo menos do que deveriam.

Diante disso percebemos que a despeito de possuírem um interesse comum – a continuidade do pagamento por produção – os motivos que levam os cortadores de cana a demonstrarem tal preferência são distintos das razões demonstradas pelos representantes do setor sucroalcooleiro.

Mas e os cortadores de cana que afirmaram não gostar do pagamento por produção? No início desta seção mencionei que conheci somente dois que desaprovavam tal forma de remuneração. Na verdade duas: Maria e Ana. Ao serem interrogadas sobre o que pensavam do pagamento, as trabalhadoras responderam:

*“Eu não gosto de receber por produção, eu preferia um salário fixo. Eu acho que o salário daria mais do que por produção pelo valor que eles estão pagando as canas...Eu acho que para os homens o salário deveria ser uns dois, três mil! [risos] Para nós mulher, uns mil e quinhentos. Na produção eu não atinjo isso nunca, nem mil eu consigo. Meu marido já chegou a receber mil, mil e duzentos, mas eu onde que eu vou chegar com o pagamento por produção? Nem a setecentos, uma mixaria!” (Maria) [grifos meus]*

Em sua fala, Maria, deixou claro que preferia receber um salário mensal fixo do que trabalhar por produção, e isso porque acredita que, ao receberem um salário fixo, os cortadores de cana acabariam recebendo mais do que recebem quando trabalham por produção. Na opinião da trabalhadora isso acontece porque a Usina Ester tem pago muito pouco pela tonelada de cana, o que acaba por rebaixar os salários. Mesmo recebendo por produção, com o baixo preço da tonelada, os trabalhadores acabam tendo que cortar muita cana para receber um salário minimamente razoável. Neste ponto específico, é interessante notarmos que o raciocínio de Maria condiz com o de Marx (1980 [1867]), que afirmou que “... *quanto mais baixo o preço do trabalho, tanto maior tem de ser a quantidade de trabalho ou tanto mais longa a jornada a fim de que o trabalhador chegue a assegurar-se de um miserável salário médio.*” (MARX, 1980 [1867], p. 632)

Ao ser interrogada sobre quanto deveria ser o salário de um cortador de cana, Maria respondeu de forma descontraída que achava que os homens – por cortarem mais cana que as mulheres – deveriam ganhar algo em torno de dois e três mil reais. Já as mulheres, deveriam receber por volta de mil e quinhentos reais ao mês. De acordo com Maria, pelo fato de receber por produção e por ser uma cortadora de cana que tem índices de produção baixíssimos, seu salário acaba sendo sempre muito baixo, muitas vezes até insuficiente para arcar com todos os gastos que tem. Por isso, a substituição do pagamento por produção por um salário fixo seria mais interessante para a trabalhadora rural, já que iria passar a receber mais do que atualmente recebe com o pagamento por produção. “*Hoje eu não recebo nem setecentos reais por mês...imagina se eu ganhasse um salário de mil reais, já ia ser uma boa diferença!*”.

Ana foi a outra trabalhadora que afirmou preferir um salário mensal fixo do que receber por produção. De acordo com ela,

*A: Olha, eu vou falar a verdade para você. Eu já fui cortadora de cana antes, mas hoje, nessa safra, eu tô trabalhando como bituqueira. E bituqueiro recebe um valor fixo por dia, e não por produção, e eu acho melhor, viu.*

*P: E por quê?*

*A: Porque as cana variam muito, e as vezes o trabalhador só pega cana ruim, e aí não consegue um salário bom. Se você trabalha só com cana ruim, as vezes você não ganha bem. E se você recebe sempre a mesma coisa você não fica tão na dependência de pegar cana boa para receber bem. (Ana)*

Em seu depoimento, Ana ressaltou que hoje tem outra função na Usina Ester, já que deixou de ser cortadora (e assim receber por produção), e passou a trabalhar como bituqueira (e receber um salário fixo). Na opinião da entrevistada, tal mudança foi positiva, porque quando se recebe um valor fixo por mês, os trabalhadores passam a não ficar tão dependentes das condições naturais da cana<sup>123</sup>. Desta forma, mesmo havendo a possibilidade de um bituqueiro receber um salário inferior a de um cortador de cana, Ana afirma que prefere o salário fixo, pois *“Eu fico mais tranqüila, pois sei quanto eu vou ganhar, sei quanto vou receber exatamente para passar o mês.”* Ao receber sempre a mesma quantia todos os meses, fica mais fácil para se organizar, segundo a trabalhadora. Outro aspecto interessante também foi levantado por Ana. De acordo com ela,

*“O pagamento por produção favorece mais os mais jovens, né, que tão começando a trabalhar agora e que tem o corpo novo. E os homens também. Esses têm mais força e agüentam mais que nós, mulher. Pra cortar muita cana é melhor ser forte, por isso que os homens cortam mais.”* (Ana)

De acordo com a trabalhadora, quando a atividade do corte da cana está aliada ao pagamento por produção acaba por favorecer especialmente os jovens e os homens. Isso porque são eles os que têm um preparo físico melhor e mais apropriado para este tipo de trabalho. Para Ana, em geral as mulheres não possuem tanta força nem resistência física, e por isso acabam obtendo os menores índices de produtividade. *“É por isso que eu penso que pra nós, mulher, o salário é melhor”*.

Por ter conhecido ao longo de minha pesquisa de campo somente duas pessoas que afirmaram preferir receber um salário fixo a receber por produção, e pelo fato das duas serem mulheres, fui levada a pensar em algumas hipóteses. Tanto Maria como Ana relataram que eram trabalhadoras que não cortavam muita cana, ambas tinham índices de produtividade abaixo dos demais colegas de trabalho. Ambas são mães de família, e acabavam tendo que, além de trabalhar nos canaviais, cuidar de seus filhos e do trabalho doméstico após seu expediente.

Com a dupla jornada de trabalho que desempenham, fica extremamente difícil para as trabalhadoras cortarem uma grande quantia de cana ao longo de seu dia de trabalho, já que *“Eu já*

---

<sup>123</sup> Isto porque, existem “canas boas” e “canas ruins”. Quando os trabalhadores vão cortar um eito em que as canas estão “boas”, é mais fácil para os mesmos cortarem uma quantidade maior, e assim, receberem um salário melhor. Já quando tem que cortar cana de um eito “ruim”, a possibilidade de um trabalhador cortar uma grande quantia é muito menor, e por isso, seu salário não será tão bom.

*chegava cansada para cortar cana, aí eu não conseguia cortar muito*” (Ana). Neste contexto, o pagamento por produção deixa de ser interessante para Maria e Ana, já que as coloca em desvantagem quando comparadas aos homens no que se refere aos índices de produtividade. Elas irão receber de acordo com o que irão trabalhar. Como não conseguem cortar tanto, não receberão uma quantia elevada. É por isso que as duas trabalhadoras dão preferência para o salário fixo. O mesmo as deixa mais seguras, porque não precisam ficar “tão reféns” de seus corpos e de seu preparo físico.

Diante de todas essas questões, fui levada a concluir que a questão de gênero acaba sendo um critério importante e diferenciador quando o que está em jogo é a substituição (ou não) do pagamento por produção por um salário fixo.

### **9) Considerações finais do terceiro capítulo**

O presente capítulo teve por objetivo realizar uma análise do pagamento por produção. Num primeiro momento foi feita uma breve discussão teórica acerca da *forma salário* e do *salário por peça*, discussão essa que teve como base, sobretudo, as reflexões de Karl Marx (1980 [1867] e 2006 [1847]). Num segundo momento optei por debruçar-me especialmente sobre o pagamento por produção, buscando entender quais os motivos que estavam por detrás de sua utilização pelas usinas de açúcar e álcool.

Ao longo do capítulo, foi possível perceber que esta forma específica de remuneração é extremamente útil e interessante para o setor sucroalcooleiro, que por seu intermédio consegue impedir que os cortadores de cana adquiram o controle do seu processo de trabalho e do seu pagamento (ALVES, 2008). Ao atrelar o salário dos trabalhadores rurais à quantidade de toneladas de cana por eles cortada, isto é, ao fazerem uso do pagamento por produção, as usinas passam a ter uma noção exata da produtividade de todos os seus empregados, e assim, torna-se possível selecionar somente aqueles cortadores de cana que mais lhe interessam – os mais produtivos -, e demitir os demais, isto é, todos aqueles que não alcançam as metas de produção impostas.

Vimos, também, que o pagamento por produção é a forma de salário mais adequada ao modo de produção capitalista (MARX, 1980 [1867]). Isto porque, por sua própria lógica, esta forma específica de remuneração acaba trazendo algumas conseqüências, tais como: o aumento

da intensidade do trabalho por parte dos trabalhadores, o prolongamento da jornada de trabalho para além dos limites previamente estabelecidos, a criação da competitividade entre os próprios cortadores de cana, o rebaixamento do preço da força de trabalho, e, conseqüentemente dos salários.

Depois de ter buscado os motivos que estão por detrás da utilização do pagamento por produção pelas usinas em geral, dediquei-me à pesquisa de campo. Neste momento queria descobrir o que os diferentes agentes sociais – os representantes da Usina Ester, os dirigentes sindicais do SER e os cortadores de cana da usina em questão – pensavam a respeito desta forma de pagamento: se preferiam (ou não), se tinham interesse (ou não) em substituí-la por outra forma de remuneração, se associavam-na (ou não) com os acidentes e mortes dos cortadores de cana, etc

A partir das entrevistas com alguns representantes da Usina Ester, pude perceber que o pagamento por produção é visto pelos mesmos como a forma de remuneração mais justa encontrada, e isso porque, “nada mais correto do que cada trabalhador receber de acordo com o que trabalhou”. De acordo com esta lógica, cabe a cada cortador de cana individualmente a responsabilidade por seu salário. Sua remuneração estará intimamente relacionada ao seu esforço, a sua dedicação, e ao seu investimento em sua atividade.

Os funcionários da usina também foram enfáticos ao afirmar que os cortadores de cana não somente gostam, como preferem receber por produção, já que assim, podem trabalhar mais livres e à vontade, sem necessidade de fiscalização por parte dos fiscais de turma. Ao fazer tal tipo de afirmação, foi possível perceber ainda, que os representantes da Ester na verdade estavam tentando transferir para os trabalhadores rurais a responsabilidade pela utilização desta forma de pagamento na Usina Ester. Com isto, intentam esconder que a Ester também se beneficia e tem muito interesse em remunerar seus empregados de acordo com sua produção individual, uma vez que assim pode assegurar o investimento contínuo de seus cortadores de cana em seu trabalho, o que não ocorreria caso os últimos recebessem um salário fixo mensal, na opinião dos funcionários. Nas palavras de Cristina: *“Você acha que se os trabalhadores ganhassem um salário mensal de mil e duzentos reais, por exemplo, eles iriam trabalhar e cortar cana? Lógico que não.”*

Já os dirigentes do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis, deixaram claro que não aprovam o pagamento por produção, já que o consideram como uma forma de remuneração muito injusta e que “leva a tudo de ruim”. Esse tipo de pagamento, na opinião de Paulo César,

estimula a competitividade entre os cortadores de cana, leva-os a trabalhar excessivamente, e por isso, é um dos responsáveis pelos acidentes, mutilações, perda precoce da capacidade laboral e até mesmo pelas mortes dos cortadores de cana.

Os sindicalistas relataram ainda que aprovariam a substituição do pagamento por produção por um salário fixo; entretanto, ressaltaram que essa mudança não é tão simples de ser executada, pois existem interesses por detrás da continuidade desta forma de remuneração. Na opinião dos dirigentes do SER, os cortadores de cana da Usina Ester atualmente dão preferência para o pagamento por produção – porque o mesmo é uma forma encontrada pelos próprios trabalhadores para ganharem um pouco mais -, entretanto, caso o sindicato se propusesse a lutar para aumentar o piso salarial e assim, substituir o pagamento por produção por um salário fixo mais elevado, todos os cortadores de cana, na opinião dos sindicalistas, aprovariam a mudança e dariam preferência para o último.

Depois foi a vez de ouvir os que os cortadores de cana da Usina Ester pensavam a respeito do pagamento por produção. Como já fora mencionado, de dez trabalhadores entrevistados, oito afirmaram que gostavam e preferiam ter seu salário atrelado a sua produção. Cada um a seu modo apresentou sua justificativa, mas ao analisarmos melhor cada uma delas, foi possível perceber que o pano de fundo de todas as justificativas (que defenderam o pagamento por produção) era comum: o salário por produção era visto por esses trabalhadores como uma estratégia que lhes permitia receber uma quantia superior em dinheiro num espaço de tempo menor. O pagamento por produção representava o ganho rápido, a possibilidade que os cortadores de cana tinham para realizar seus sonhos. A concretização destes sonhos era um dos motivos que levavam milhares de trabalhadores a deixarem sua região de origem em busca do trabalho na cana, onde o ganho é por produção. A reforma da casa, a compra de um pedaço de terra, a moto, a festa de casamento, tudo aquilo que antes figurava somente no imaginário de muitos de trabalhadores rurais, pode, pelo pagamento por produção, vir a se tornar realidade.

Ao perceber que a maioria dos cortadores de cana vê o pagamento por produção enquanto uma estratégia, fiquei diante de uma situação complexa, e em certa medida, contraditória: ao mesmo tempo em que tal forma de remuneração é uma estratégia dos trabalhadores, também é uma estratégia empresarial utilizada pelas usinas. O pagamento por produção, portanto, serve aos propósitos e é interessante para ambos os lados: trabalhadores e usineiros, embora não possamos nos esquecer que os primeiros não detêm o mesmo poder para controlar tal forma de

remuneração, como foi dito anteriormente. Por isso, ao mesmo tempo em que pode ser usado como um acicate ao trabalho excessivo dos cortadores de cana, e como um engenhoso método de introversão da disciplina e do autocontrole dos trabalhadores, o pagamento por produção também pode ser utilizado como uma forma que assegura aos últimos um ganho monetário mais rápido e que lhes permite realizar seus sonhos. Neste ponto específico, é interessante percebermos que a forma como o mesmo será visto, na verdade depende, em ampla medida, da maneira como é percebido, apreciado e compreendido por cada um (BOURDIEU, 2001).

Mas, não podemos nos esquecer de mencionar as duas trabalhadoras que afirmaram não gostar do pagamento por produção. Como vimos, Maria e Ana foram decisivas para que eu pudesse compreender que a questão de gênero não só tem um papel fundamental, mas também deve ser levada em consideração quando se trata do pagamento por produção. Com seus depoimentos as cortadoras de cana abriram outro horizonte de reflexão, já que trouxeram elementos novos para a análise: as diferenças físicas entre homens e mulheres, a dupla jornada de trabalho que as mulheres têm que arcar e que as deixa mais cansadas para o trabalho na cana, a insegurança trazida pelo pagamento por produção por não saberem ao certo quanto será seu salário no final do mês, todos esses fatores estiveram presentes nas falas de Maria e Ana, e complexificaram a análise.

Depois de tudo o que foi exposto, é importante finalizar o presente capítulo deixando claro meu ponto de vista. É preciso dizer que, diante desta complexa realidade, fica difícil para um pesquisador se posicionar: se de um lado é sabido que a maioria dos cortadores de cana defende a continuidade do pagamento por produção, pois o vê como uma estratégia que lhes possibilita receber uma quantia superior em dinheiro num espaço de tempo menor, de outro lado ficou claro que esta forma de remuneração é extremamente lesiva aos trabalhadores, sendo uma das responsáveis pelos acidentes, mutilações e mortes dos cortadores de cana. Então, como resolver este impasse?

Em seus trabalhos mais recentes, Francisco Alves (2008) defende a seguinte idéia, com a qual simpatizo: pelo fato do pagamento por produção ser um sistema prejudicial aos trabalhadores rurais, o mesmo deve ser abolido e ceder lugar a outra forma de pagamento, baseada no princípio universal da jornada de trabalho fixada em horas de trabalho.

*“Uma proposta de pagamento por salário fixo deveria ter como indicador as horas trabalhadas e não a quantidade de cana cortada. Portanto, deveria se atribuir um valor para a*

*hora trabalhada e este não poderia estar atrelado à obrigação do corte de uma determinada quantidade de cana. Isto porque, a quantidade média de cana cortada por trabalhador vem-se alterando em decorrência das estratégias empresariais para aumento da intensidade e da produtividade do trabalho(...) Atrelar o salário fixo à média ora praticada seria o mesmo que condenar os atuais trabalhadores à morte.” (ALVES, 2008, p. 44-45)*

Mas a substituição do pagamento por produção por um salário fixo não pode ser prejudicial nem deixar de contemplar as expectativas dos cortadores de cana. Por isso, tal salário não poderia ser calculado tendo como base o atual valor do piso salarial da categoria, que foi rebaixado ao longo dos anos (ALVES, 2008), e que é insuficiente para a sobrevivência dos trabalhadores e de suas famílias. Caso os cortadores de cana passassem a receber um salário mensal fixo, o mesmo teria que ser reajustado para mais, e passar a ser suficiente para garantir-lhes uma vida digna.

Defende-se, portanto, a idéia de que a eliminação do pagamento por produção é importante e necessária, pois, como vimos ao longo do segundo capítulo, a história do trabalho assalariado na cultura de cana-de-açúcar sempre foi marcada por roubos e fraudes que recaem sobre as costas dos cortadores de cana. Por serem sistemas de pagamento por produção, os métodos de aferição da quantidade de cana sempre deram margem para reclamações por parte dos trabalhadores, que se queixavam de receber menos do que deveriam pelo fato de serem alijados de seu direito de controlar o que produzem.

Ao deixarem de receber por produção, os cortadores de cana de fato deixariam de obter um ganho monetário maior de forma mais rápida; entretanto, tal ganho adicional seria compensado pelo fato de que com um salário fixo os trabalhadores rurais não seriam mais roubados, roubo este que é inerente e característico do sistema de pagamento por produção.

Mas, enquanto o dia da abolição do pagamento por produção não chegar, é preciso fortalecer e propagar alguns mecanismos e métodos que assegurem que os cortadores de cana não sejam roubados pelos usineiros, e o sistema de *Quadra fechada* aparece neste contexto como uma tentativa nessa direção, como uma das formas de luta possíveis num campo de forças desiguais. Concordo com Novaes (2007a) quando afirma que, enquanto o pagamento por produção não for substituído,

*“... todos concordam que é urgente aumentar o preço da unidade de cana cortada, criar mecanismos para que os trabalhadores possam controlar a metragem e a pesagem da cana cortada e para que participem efetivamente das instâncias formadoras dos preços da cana.*

*A rigor, trata-se de aprimorar os mecanismos de fiscalização que, de fato, evitem a permanência de situação indigna de trabalho, encontrada em profusão em todas as regiões canavieiras do país e também nas modernas usinas paulistas (...) O trabalho nos canaviais, ainda que revestido da sofisticação dos Departamentos de Recursos Humanos, tem causado sofrimento e morte entre trabalhadores em pleno século XXI, na Califórnia à brasileira.”*  
(NOVAES, 2007a, p. 174-175)

## CONCLUSÃO

Depois de tudo o que foi exposto ao longo da presente dissertação, cabe, neste momento, explicitar algumas das considerações finais a que cheguei após ter finalizado a pesquisa.

Como vimos, a mesma teve como objetivo geral analisar o *Quadra fechada*, um sistema alternativo de aferição da quantidade de cana cortada pelos trabalhadores rurais, que foi implantado somente na Usina Ester, em 1998, após um processo de negociação entre a mesma e o Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis. O estudo se propôs, também, a analisar as diferentes estratégias empregadas pelos agentes sociais envolvidos com o *Quadra fechada*, quais sejam: os representantes da Usina Ester, os cortadores de cana, e os dirigentes do sindicato que os representa (SER).

Para iniciar a pesquisa, tomei as seguintes perguntas como ponto de partida: quais são as estratégias empregadas pela referida usina para impor e legitimar seu comando sobre o trabalho dos cortadores de cana? Quais as estratégias de resistência adotadas pelos trabalhadores rurais para melhorar suas condições de trabalho, aumentar seus salários, evitar o roubo por parte da usina, enfim, atenuar a exploração do trabalho no corte da cana? Em quais situações e em que pontos usina e trabalhadores chegam a entendimentos? Em que situações os trabalhadores consentem, e em que situações se revoltam? Quais as especificidades do *Quadra fechada*? Qual o ponto de vista da Usina Ester, dos cortadores de cana, e do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis sobre o sistema de *Quadra fechada*? Este poderia ser adotado por usinas de outras regiões? O que os cortadores e cortadoras de cana pensam do salário que recebem, o qual varia de acordo com sua produção individual?

No primeiro capítulo, optei por iniciar minha análise explorando alguns elementos relacionados ao setor sucroalcooleiro brasileiro como um todo. Nesta ocasião, o foco principal foram as diferentes estratégias empregadas pelas usinas de açúcar e álcool em geral, estratégias essas que buscam não somente controlar e disciplinar cada vez mais os cortadores de cana (*estratégias de controle*), mas também envolvê-los com o trabalho que desempenham e com os objetivos da empresa para qual trabalham (*estratégias de envolvimento*).

Na medida em que cada uma dessas estratégias foi sendo analisada separadamente, busquei saber, primeiramente, se, no caso específico da Usina Ester, a mesma fazia (ou não) uso de tais estratégias; e, segundo, se seus cortadores de cana percebiam tais estratégias como formas

empregadas tanto para os controlar cada vez mais, como para os envolver com o trabalho que desempenham.

Como vimos, os resultados da pesquisa de campo levaram-me às seguintes conclusões: a) a Usina Ester, da mesma forma que as demais usinas, também faz uso de grande parte das estratégias analisadas no primeiro capítulo; b) a maioria dos cortadores de cana da referida usina percebe o contexto de dominação ao qual são submetidos em seu espaço de trabalho. Entretanto, ponderei em minha análise que, o fato de os cortadores de cana terem ciência de que são constantemente explorados pela Usina Ester não faz com que os mesmos não encontrem dificuldades para se insurgir contra tal contexto, como apontaram os resultados das entrevistas realizadas com os trabalhadores rurais.

Assim, a despeito de se verem obrigados a trabalhar demais e receber pouco, de serem cada vez mais cobrados para aumentar sua produtividade, e de serem amplamente supervisionados em seu espaço de trabalho, os cortadores de cana da Ester relataram a enorme dificuldade que possuem para questionar e até mesmo para alterar esta situação. A falta de outras oportunidades de trabalho (sobretudo em sua terra natal), a dificuldade encontrada para levarem a público este contexto de exploração, e o medo de perderem o emprego, foram algumas das razões elencadas pelos próprios cortadores de cana para justificar a dificuldade que têm para se insurgir contra a condição de exploração que vivenciam.

Ao se encerrar com tal conclusão, acredito que o primeiro capítulo suscitou nos leitores as seguintes questões: Mas, e as possibilidades de resistência destes trabalhadores? O que eles podem fazer para reverter esta condição? Neste contexto, é possível considerá-los como agentes sociais capazes de transformar suas condições estruturais de vida e de trabalho? Foi em função destas questões que optei por analisar o *Quadra fechada* no capítulo seguinte. Isso porque, antes mesmo de analisar mais a fundo o sistema alternativo, eu já o considerava como uma das possibilidades de resistência dos trabalhadores rurais.

Assim, na tentativa de resgatar algumas experiências de resistência dos cortadores de cana, o segundo capítulo buscou explorar, ainda que de forma modesta, um pouco das lutas e reivindicações dos trabalhadores assalariados rurais ao longo dos anos. Este resgate foi necessário para explicar aos leitores qual o contexto em que o *Quadra fechada* nasceu, e os motivos que justificaram sua criação.

Como tentei demonstrar, a história do trabalho assalariado na cultura de cana-de-açúcar sempre foi marcada por inúmeras fraudes e roubos que recaíam sobre as costas dos cortadores de cana e que prejudicavam sua remuneração (SIGAUD, 1971 e 1979a; ADDISI, 1989 e 1990; ALVES, 1991 e 2008; PAIXÃO, 1994). Como vimos, os mais variados sistemas de aferição da quantidade de cana sempre deram margem para reclamações por parte dos trabalhadores, que se queixavam de receber menos do que deveriam pelo fato de não poderem controlar o que produziam. É neste contexto claramente desfavorável aos assalariados rurais que, em 1998, nasce o *Quadra fechada*, um método de aferição alternativo aos demais sistemas, e que tem por objetivo maior tentar evitar que os cortadores de cana sejam roubados pelos usineiros.

Como foi explorado no segundo capítulo, por todas as suas características diferenciadoras em relação aos demais sistemas de aferição, o *Quadra fechada* acaba conferindo uma maior objetividade ao processo de aferição da produção, dificultando e até mesmo impedindo que os cortadores de cana sejam lesados no momento em que são remunerados pelo trabalho realizado. Além disso, vimos também que com a implantação do sistema alternativo na Usina Ester, o salário dos cortadores de cana chegou a ter um aumento de trinta por cento, e isso porque foi possível comprovar – a partir da comparação entre estatísticas anteriores e posteriores à implantação do *Quadra fechada* - que os mesmos cortavam muito mais toneladas de cana do que a quantidade que era passada pela usina (isto é, com a substituição do *Campeão* pelo *Quadra fechada*, comprovou-se que um trabalhador que cortava quinze toneladas de cana por dia, por exemplo, na verdade estava cortando vinte e cinco toneladas/dia).

Mas, além de resgatar o histórico da criação e implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester, o maior objetivo do segundo capítulo foi analisar sociologicamente as opiniões dos diferentes agentes sociais envolvidos com o sistema alternativo. Para tanto, foram explicitadas ao longo do capítulo o que os representantes da Usina Ester, seus cortadores de cana, e os dirigentes de SER, pensavam a respeito do *Quadra fechada*. A pesquisa de campo realizada serviu de suporte para que eu pudesse chegar a algumas conclusões sobre o sistema alternativo, conclusões essas que, no meu entender, serão as maiores contribuições que a presente dissertação poderá deixar.

Com a pesquisa, descobri que não somente os dirigentes do SER, mas também a própria Usina Ester têm interesse e disputa pelo reconhecimento da criação do sistema de *Quadra fechada* como sendo uma iniciativa própria. Neste campo de forças (BOURDIEU, 2001), tanto

para o sindicato, quanto para a usina, é importante propagandar o sistema alternativo como sendo uma criação sua.

Como busquei deixar claro ao longo da análise, para o SER, é extremamente interessante reivindicar o *Quadra fechada* como um resultado de sua própria ação. Como foi dito, para o sindicato em questão é importante ser visto como um pioneiro no meio sindical pelo fato de ter lutado para implantar, em uma usina coberta por sua base territorial, um sistema diferente do que vigora nas demais usinas do país. Este tipo de reconhecimento acarreta prestígio para a entidade, que passa a ser vista como diferenciada das demais entidades sindicais rurais. Nesse sentido, o *Quadra fechada* constitui-se como uma “bandeira de luta” do próprio sindicato.

Já para a Usina Ester, também é interessante e estratégico afirmar que o sistema alternativo é um projeto nascido da própria empresa após avaliar que o método anterior trazia desvantagens para si e para seus trabalhadores. Fazendo isso, a empresa busca um reconhecimento, uma legitimidade no que se refere à criação do *Quadra fechada*. Como tentei demonstrar, por trás de ações como essa, estão os interesses da Usina Ester em se mostrar como uma empresa mais justa e que não desrespeita os direitos dos trabalhadores rurais, imagem esta que pode trazer inúmeras vantagens para a usina. Nesse contexto, o *Quadra fechada* é importante para a Ester por se constituir numa espécie de selo, de certificação, que poderá lhe assegurar vantagens e benefícios num contexto extremamente competitivo como o que se inserem as usinas de açúcar e álcool no Brasil.

Além desta primeira razão, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, percebi que o *Quadra fechada* também é funcional à Usina Ester. De acordo com os próprios representantes da usina entrevistados, por ser um sistema diferenciado, mais exato e justo, permite o acompanhamento e a supervisão dos trabalhadores e do sindicato, que podem, a qualquer momento, “*ter a liberdade de ver o que está acontecendo*”. Em função de suas características diferenciadoras, os funcionários da Ester defendem a idéia de que o *Quadra fechada* passa uma sensação de tranqüilidade para os cortadores de cana, que podem trabalhar mais sossegados por saberem que trabalham numa usina onde não serão roubados. Pelo fato de poderem trabalhar mais tranqüilos, a adoção do sistema alternativo pode acabar fazendo, também, com que os cortadores de cana passem a ter menos motivos para entrar em conflitos com a usina para qual trabalham, o que é extremamente importante para a Ester.

Foi assim que, a partir do momento em que percebi que o *Quadra fechada* também era reivindicado e avaliado de forma positiva pela Usina Ester, pude comprovar minha hipótese de investigação, que era: o *Quadra fechada* seria, ao mesmo tempo, tanto um incentivo à intensificação do trabalho dos cortadores de cana - e nesse aspecto contribuiria para a dominação cotidiana da usina sobre os trabalhadores - quanto uma conquista dos próprios trabalhadores, na medida em que também iria ao encontro dos seus anseios por um melhor e justo salário. Em suma, o sistema de *Quadra fechada* expressaria tanto o resultado das estratégias de dominação da usina, quanto o resultado, também bem-sucedido, das estratégias de resistência dos trabalhadores.

Tomando como base os resultados da pesquisa, foi possível concluir, então, que sem deixar de ser uma das formas possíveis que os cortadores de cana têm para resistir, e também uma conquista da classe trabalhadora - uma vez que representa um importante instrumento que aumenta a capacidade de luta e o poder de negociação dos cortadores de cana -, como defendem Carlita e Paulo César, o *Quadra fechada* também é importante para a Usina Ester, e funcional a seus interesses, como demonstrei ao longo do segundo capítulo.

Depois de ter finalizado a pesquisa e ter-me visto diante desta complexa realidade, pude chegar à seguinte conclusão: é inegável que o *Quadra fechada* representa um importante avanço em relação aos demais métodos de aferição, os quais são elaborados pelos departamentos agrícolas das usinas e têm por objetivo maior roubar os cortadores de cana. Como vimos, quando as usinas utilizam tais métodos, são pesadas somente as amostras de cana selecionadas por elas, e os cortadores de cana e seus respectivos sindicatos não acompanham o momento da pesagem da cana na balança, o que acaba resultando em várias fraudes por parte das usinas, que remuneram seus trabalhadores com um valor sempre inferior ao que de fato eles deveriam receber.

A implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester modificou essa realidade, já que o sistema se propôs a se diferenciar dos demais métodos de aferição, e para tanto, algumas etapas diferentes tiveram que ser elaboradas e seguidas à risca. O direito conseguido pelo SER para ter acesso tanto ao mapa agrônômico da Usina Ester (no qual deve constar o mapa das quadras de cada fazenda que a usina possui, os metros lineares de cana de cada quadra e a estimativa das toneladas de cana correspondentes a estes metros); quanto à balança da usina para poder fiscalizar e controlar a pesagem e a procedência da cana, são alguns dos elementos diferenciadores do *Quadra fechada* e que acabam dificultando em muito a existência de roubos por parte da empresa.

Entretanto, por outro lado, vimos também que não é possível idealizar o sistema alternativo a ponto de não enxergarmos alguns de seus limites, limites esses reconhecidos até mesmo pelos dirigentes do sindicato que encabeçou o processo de criação e implantação do *Quadra fechada* na Usina Ester. Do meu ponto de vista, o reconhecimento e a explicitação de tais limitações não serão aqui mencionadas com o intuito de deslegitimar o sistema alternativo, ou menosprezar sua importância; pelo contrário, ao reconhecer alguns dos limites do *Quadra fechada* pretendo trazer não somente novas contribuições ao sistema, mas também sugestões àqueles sindicatos que pretendem implantá-lo e aprimorá-lo em outras usinas do país.

Como tentei demonstrar, o *Quadra fechada*, da mesma forma que os demais métodos de aferição, não eliminou por completo as conversões de medidas que são necessárias para se descobrir a quantidade de cana que foi cortada pelos trabalhadores. Vimos que mesmo no sistema alternativo ainda é necessário se converter quantidade de metros para toneladas, conversão essa que nasceu como uma proposta dos usineiros e que acabou sendo aceita pelos trabalhadores e sindicatos após décadas de negociação (ALVES, 1991). Tal conversão de medidas implica em cálculos extremamente complexos, os quais, na maioria das vezes, não são compreendidos pelos trabalhadores rurais. Ancorando-se em Adissi (1990), afirmei que “*a eliminação por completo de toda e qualquer forma de conversão contribuiria para a melhoria das relações entre as pessoas que vivem da atividade canavieira. Para tanto, deve-se adotar classificações objetivas e claras para cada uma das operações agrícolas remuneradas por produção*” (ADISSI, 1990, p. 12).

Assim, ao fazer com que o pagamento dos trabalhadores continue tendo como base o peso da cana (baseado na tonelada), fica muito difícil para os cortadores de cana exercerem o controle de sua produção, já que o valor precisa ser mediatizado pela conversão de metros para toneladas. Com isso, podemos perceber, que o *Quadra fechada* não incorporou em sua execução a maior reivindicação dos assalariados rurais, qual seja, o pagamento por metro linear. Como tentei deixar claro em minha análise, para os trabalhadores, somente o metro lhes assegura ter o controle de sua produção, e isto porque os mesmos não dispõem de balanças para ir pesando aquilo que já cortaram (ALVES, 1991).

Além disto, por intermédio da pesquisa de campo descobri também a situação que mais me chamou atenção, e que contrariou muitas das idéias pré-estabelecidas que eu tinha em mente antes de iniciar as investigações: a maioria dos cortadores de cana que trabalhavam para a Usina

Ester não sabia da existência do *Quadra fechada*, realidade que já havia sido apontada por Carlita e Paulo César em suas entrevistas.

A partir das entrevistas e do estreito contato que estabeleci com os cortadores e cortadoras de cana da Usina Ester, percebi ainda que, pelo fato de não saberem da existência do mesmo, os trabalhadores não tinham elementos para diferenciá-lo do *Campeão*, o modelo de aferição que o precedeu. Como já vimos no segundo capítulo, o que faz do *Quadra fechada* um método de aferição diferenciado é a existência de algumas etapas as quais devem ser seguidas à risca para que o sistema possa funcionar satisfatoriamente. Entretanto, tais etapas/elementos diferenciadores também não eram do conhecimento dos cortadores de cana.

Os resultados da pesquisa me levaram a concluir também, que, da mesma forma que os cortadores de cana de outras usinas que operam com métodos de aferição diferentes do *Quadra fechada* (como é o caso do *Campeão*), os cortadores de cana da Usina Ester também desconhecem muitas das fases do processo produtivo no qual estão inseridos, e ficam, assim, impossibilitados de controlar sua produção diária.

Em suas entrevistas, a maior parte dos trabalhadores afirmou que eles não conseguiam entender nem fazer as contas que deviam ser realizadas para descobrir a quantidade de cana cortada por eles. A conversão de metro para tonelada - essencial para se descobrir a quantidade de cana que foi cortada por cada um - e é algo totalmente inimaginável e extremamente difícil, afirmaram os trabalhadores.

Além de não terem o domínio das operações aritméticas necessárias para fazer as contas que implicam na conversão de metros para toneladas, os cortadores de cana entrevistados reclamaram também que seus fiscais de turma raramente passam o peso da cana que será cortada antes de se iniciar o corte. Tal etapa é fundamental para os trabalhadores, já que somente ao saberem previamente o peso da cana que irão cortar, os mesmos podem posteriormente conferir em seu holerite se receberam mais do que o peso estipulado ou se receberam o peso estipulado (uma vez que de acordo com uma das cláusulas das Convenções Coletivas de Trabalho da categoria canavieira, os trabalhadores rurais nunca podem ter seus ganhos reduzidos em relação ao valor previamente estimado para a cana).

O controle de produção por parte dos próprios trabalhadores fica ainda mais comprometido porque eles mesmos não acompanham o momento em que os fiscais de turma passam o compasso para medir a quantidade de cana cortada por cada um. Como tentei

demonstrar, esta impossibilidade de acompanhamento do momento da aferição acontece por dois motivos: vendo-se obrigados a ter uma alta produtividade, em geral os cortadores de cana imprimem um ritmo frenético a seu trabalho e raramente param de cortar cana (já que se suspendem seu trabalho, sua produção diminui, e conseqüentemente seu salário também); a outra razão deve-se às recorrentes repressões advindas dos fiscais àqueles trabalhadores que desejam acompanhar o momento da passagem do compasso, represálias essas já apontadas nos estudos de Alves (1991, 2006 e 2008).

Pelo fato de não acompanharem o compasso, ficando, assim, impossibilitados de saber ao certo quantos metros de cana cortaram, em geral os trabalhadores só vão descobrir o quanto cortaram depois que o fiscal mede e os avisa. Uma situação como essa é extremamente problemática, e pode vir a prejudicar o bom andamento do *Quadra fechada*, já que, desta forma, os trabalhadores rurais ficam sem poder saber se a quantidade medida e fornecida pelo fiscal é de fato a quantidade de cana que foi cortada por eles.

Ao analisar todo esse conjunto de fatores, foi possível concluir que o controle de produção não é realizado pelos próprios cortadores de cana da Usina Ester. Mas, ao concluir que os trabalhadores rurais não controlam sua produção não quero dizer que não existe nenhum tipo de controle da produção na Usina Ester. Como tentei demonstrar no segundo capítulo, é inegável a existência de um controle da produção na usina de Cosmópolis; entretanto, tal controle não é realizado pelos próprios cortadores de cana, mas sim pelo sindicato que os representa, o Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis. É a entidade que, além de zelar pelo controle da produção, assegura a existência e a reprodução do *Quadra fechada*, como afirmou a própria Carlita: “O *Quadra fechada* só dá certo mesmo por conta da rigidez do sindicato no controle da produção...”.

Mas, por que os cortadores de cana não conheciam o *Quadra fechada* e suas etapas diferenciadoras? Tendo essa questão em mente, busquei descobrir os motivos que poderiam vir a justificar este desconhecimento por parte dos trabalhadores da Usina Ester. A partir da pesquisa de campo, pude verificar certa discrepância entre o discurso e a prática dos dirigentes do SER. Como vimos, a despeito de acharem imprescindível o envolvimento dos cortadores de cana com o *Quadra fechada* e com o controle da produção, os sindicalistas acabam não realizando cursos (oficinas, aulas) sobre o sistema alternativo.

Do meu ponto de vista, tais cursos seriam de extrema importância, já que poderia ter como intuito explicar e divulgar o *Quadra fechada* para os trabalhadores da Usina Ester, que assim tomariam contato com o sistema e com suas etapas diferenciadoras (também desconhecidas por eles). Acredito, ainda, que iniciativas neste sentido poderiam auxiliar a consolidar as condições objetivas para a plena realização do *Quadra fechada*, não só na Usina Ester, mas também em usinas de outras regiões.

Diante desta situação, pude concluir que o não envolvimento dos trabalhadores rurais com o *Quadra fechada* e com o controle da produção - não envolvimento esse em grande medida decorrente da ausência de iniciativas divulgadoras do sistema alternativo – acaba sendo outro fator que prejudica o bom funcionamento do *Quadra fechada*. Como vimos, sozinho, o sistema alternativo não é capaz de evitar todos os problemas, sendo preciso existir além dele, um forte controle da produção por parte dos trabalhadores e do sindicato.

Após todas as análises empreendidas, cheguei à seguinte conclusão: é fato incontestável que o *Quadra fechada* representou um avanço em relação ao método de aferição que o precedeu (o *Campeão*). Entretanto, como ponderaram até mesmo os dirigentes do SER, por si só o sistema alternativo não é capaz de resolver todos os problemas, já que, independente dele, se não houver um controle efetivo por parte dos trabalhadores e dos sindicatos, os roubos e fraudes continuarão existindo e recaindo sobre as costas dos cortadores de cana. Ou seja, o sistema alternativo em si possui uma potencialidade de evitar os roubos e fraudes, potencialidade esta que só se tornará prática se forem construídas as condições objetivas para sua realização, isto é, se houver interesse por parte dos trabalhadores e sindicatos de se envolverem com o sistema e realizarem um controle estrito da produção.

Mas ao analisar melhor os limites do *Quadra fechada* e a conclusão a que cheguei, pude perceber que na realidade, tudo o que foi levantado ao longo do segundo capítulo estava intimamente relacionado ao pagamento por produção. Isto é, de fato o sistema alternativo não possui o poder de sanar todos os problemas sozinho, já que esbarra num limite maior, o pagamento por produção.

Como tentei explicitar, o *Quadra fechada* também é um sistema de pagamento por produção, e como vimos, os roubos e fraudes são inerentes a essa forma específica de remuneração. Com isto, percebemos que o sistema alternativo tem de fato a potencialidade de evitar a expropriação dos cortadores de cana – no sentido de evitar que eles sejam roubados no

momento da pesagem da cana - mas não consegue combater de forma contundente a exploração a que os mesmos estão submetidos, e que está intimamente relacionada ao pagamento por produção.

Foi por esta razão que optei por analisar o pagamento por produção no terceiro e último capítulo da dissertação. Como vimos, de acordo com a lógica desta forma específica de remuneração, o salário de um trabalhador é equivalente à quantidade de mercadorias produzida pelo mesmo. Isto é, o salário a ser recebido não terá como base as horas por ele trabalhadas, mas sim a quantidade de mercadorias que serão produzidas no decorrer de sua jornada de trabalho. No caso específico dos cortadores de cana, o ganho por produção pode ser resumido e explicado pela seguinte lógica “quanto mais se corta, mais se ganha”.

Evidente que a opção por remunerar os trabalhadores do corte da cana por meio do pagamento por produção não é aleatória (ADISSI, P., SPAGNUL, W., 1989; PAIXÃO, 1994; ALVES, 2008). Como já apontado, a utilização desta forma de remuneração é extremamente importante para as usinas, já que, por intermédio dela, as empresas conseguem: impedir que os trabalhadores rurais adquiram o controle do seu processo de trabalho e de seu pagamento (ALVES, 1991 e 2008); selecionar somente os trabalhadores mais produtivos (e demitir os que não atingem os índices de produtividade impostos); assegurar o investimento dos cortadores de cana em seu trabalho; transformar os trabalhadores rurais em “colaboradores” mais cooperativos e envolvidos com os objetivos da usina para qual trabalham; rebaixar o preço da força de trabalho, e, portanto, dos salários, etc.

Depois de ter buscado os motivos que levam as usinas a utilizar o pagamento por produção como a forma de remuneração predominante dos cortadores de cana, dediquei-me à pesquisa de campo, e procurei descobrir o que os representantes da Usina Ester, os dirigentes sindicais do SER e os cortadores de cana da usina em questão, pensavam a respeito desta forma de pagamento: se preferiam (ou não), se tinham interesse (ou não) em substituí-la por outra forma de remuneração, se associavam-na (ou não) com os acidentes e mortes dos cortadores de cana, etc.

Como vimos, a partir das entrevistas com alguns representantes da Usina Ester, percebi que o pagamento por produção é visto pelos mesmos como a forma de remuneração mais justa encontrada, e isso porque, “*nada mais correto do que cada trabalhador receber de acordo com o que trabalhou*”. De acordo com esta lógica, cabe a cada cortador de cana individualmente a

responsabilidade por seu salário. Sua remuneração estará intimamente relacionada ao seu esforço, a sua dedicação, e ao seu investimento em sua atividade. Além de defenderem o pagamento por produção, os funcionários da Ester reiteraram várias vezes que os cortadores de cana não somente gostam, como preferem receber por produção, já que assim, podem trabalhar mais livres e a vontade, sem necessidade de fiscalização por parte dos fiscais de turma. Ao fazer tal tipo de afirmação, foi possível perceber ainda, que os representantes da Ester na verdade tentam transferir para os trabalhadores rurais a responsabilidade pela utilização desta forma de pagamento na Usina Ester. Com isto, os representantes da usina intentam esconder que a Ester também se beneficia e tem muito interesse em remunerar seus empregados de acordo com sua produção individual, uma vez que assim pode assegurar o investimento contínuo de seus cortadores de cana em seu trabalho, o que não ocorreria caso os últimos recebessem um salário fixo mensal, na opinião dos funcionários.

Já os dirigentes do SER, afirmaram que não aprovam o pagamento por produção, já que o consideram como uma forma de remuneração muito injusta e que “leva a tudo de ruim”. De acordo com Paulo César, o salário por produção além de estimular a competição entre os trabalhadores rurais, leva-os a trabalhar excessivamente, e é um dos maiores responsáveis pelos acidentes, mutilações, e até mesmo pelas mortes dos cortadores de cana. A partir das falas dos sindicalistas, ficou claro que os mesmos são favoráveis à substituição do pagamento por produção por um salário fixo mensal; entretanto, como eles mesmos ponderaram, uma mudança como esta não é tão simples de ser executada, já que existem fortes interesses por detrás da continuidade desta forma de remuneração.

Para Carlita e Paulo César, um destes interesses advém dos próprios cortadores de cana, que em sua grande maioria aprovam a continuidade do salário por produção porque o consideram como uma forma possível para poderem ganhar um pouco mais. Como foi possível perceber, ao longo da pesquisa de campo, tive a oportunidade de comprovar a constatação dos sindicalistas acerca dos interesses dos trabalhadores.

Como deixei claro no terceiro capítulo, dos dez cortadores(as) de cana entrevistados, oito declararam preferência pelo pagamento por produção. Cada um a seu modo apresentou sua justificativa, mas percebeu-se que o pano de fundo de todas aquelas que defendiam o pagamento por produção era comum: o salário por produção era visto pelos trabalhadores como uma estratégia que lhes permitia receber uma quantia superior em dinheiro num espaço de tempo

menor. O pagamento por produção representava o ganho rápido, a possibilidade que os cortadores de cana tinham para realizar seus sonhos. A concretização destes sonhos era um dos motivos que levavam milhares de trabalhadores a deixarem sua região de origem em busca do trabalho na cana, onde o ganho é por produção.

Confesso que este resultado contrariou o que acreditava que iria encontrar. Antes de iniciar a pesquisa, pensava que a maior parte dos cortadores de cana iria ser favorável à substituição do pagamento por produção por um salário fixo mensal. Pensava que os trabalhadores iriam associar diretamente o salário por produção aos roubos e fraudes das usinas, ao excesso de trabalho e às mortes no campo, e, por isso, teriam interesse em sua eliminação. Entretanto, como tentei mostrar, não foi isso que encontrei em campo.

Ao se encerrar desta forma, a presente pesquisa despertou-me outras inquietações, e me abriu novos horizontes de análise, questões essas que espero poder aprofundar em um estudo futuro. Por que os cortadores de cana dão preferência para o pagamento por produção, a despeito de o mesmo ser considerado como um estímulo ao trabalho excessivo e como um das principais causas dos acidentes e mortes de trabalhadores rurais? Por que os cortadores de cana em geral são contrários à substituição do salário por produção por um salário fixo mensal? Ao reagirem contrariamente às tentativas de substituição desta forma de remuneração por outra, estariam os cortadores de cana consentindo com sua própria exploração?

Embora a presente dissertação tenha apontado algumas das possíveis respostas e hipóteses, as mesmas precisam ser muito mais aprofundadas, e o doutorado aparece neste contexto como a melhor oportunidade para dar continuidade à minha análise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADISSI, Paulo. *A medição do trabalho na lavoura canavieira*. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, (Trabalho de conclusão do curso de Ergonomia), 1990.

ADISSI, P. e SPAGNUL, W., FASE/ALAGOAS. Convenções coletivas: quantificando o roubo dos patrões. In: *Proposta*. Rio de Janeiro, ano XIV, nº42, out., 1989.

ALVES, Francisco José da Costa. *Modernização da agricultura e sindicalismo: lutas dos trabalhadores assalariados rurais na região de Ribeirão Preto*. Tese (Doutorado) Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1991.

\_\_\_\_\_. Por que morrem os cortadores de cana? In: *Saúde e Sociedade*, nº3, vol.15, Set/Dez 2006, pp.90-98.

\_\_\_\_\_. Trabalho e trabalhadores no corte de cana: ainda a polêmica sobre o pagamento por produção e as mortes por excesso de trabalho. In: BISON, Nelson; PEREIRA, José Carlos Alves. (Orgs.) *Agrocombustíveis, solução? A vida por um fio no eito dos canaviais*. São Paulo: CCJ, 2008.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

\_\_\_\_\_. *A dialética do trabalho. Escritos de Marx e Engels*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

BEAUD, Stéphane e WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. Paris: La Découverte, 2003.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa. O movimento operário em crise*. São Paulo: Boitempo, 1998.

BOURDIEU, Pierre. *Das regras às estratégias*. In: Coisas Ditas. São Paulo: Brasiliense, 1990.

\_\_\_\_\_. *Meditações Pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

COMERFORD, John Cunha. *Como uma família: sociabilidade, territórios de parentesco e sindicalismo rural*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CORRÊA, Ellen Gallerani. *O sindicalismo entre os trabalhadores rurais temporários na cidade de Cosmópolis*. Relatório final de iniciação científica. IFCH-UNICAMP. Campinas, 2007.

DAWSEY, John Cowart Dawsey. “Caindo na cana” com Marilyn Monroe: tempo, espaço e “bóias-frias”. In: *Revista de Antropologia*, vol. 40, nº1. São Paulo, USP, 1997, pp. 183-226.

FACIOLI, Inês. Cortadores de cana mortos no setor canavieiro paulista. In: BISON, Nelson; PEREIRA, José Carlos Alves. (Orgs.) *Agrocombustíveis, solução? A vida por um fio no eito dos canaviais*. São Paulo: CCJ, 2008, pp. 19-21.

GARCIA Jr., Afrânio Raul. *O Sul: caminho do roçado. Estratégias de reprodução camponesa e transformação social*. São Paulo: Marco Zero, 1989.

GOUNTET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio. *Americanismo e fordismo*. São Paulo: Hedra, 2008.

GUANAIS, Juliana Biondi. *Como a luz e a cor: a representação do mundo rural em Vidas secas*. Monografia de conclusão de curso. IFCH-UNICAMP, 2007.

\_\_\_\_\_. Impasses do processo de trabalho da agroindústria canavieira: corte manual da cana e pagamento por produção. In: BISON, Nelson; PEREIRA, José Carlos Alves. (Orgs.) *Agrocombustíveis, solução? A vida por um fio no eito dos canaviais*. São Paulo: CCJ, 2008, pp. 49-57.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna. Uma pesquisa das origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

IANNI, Octávio. A classe operária vai ao campo. In: *Origens agrárias do estado brasileiro*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1984, pp. 9-97.

KREIN, José Dari. Reforma do sistema de relações de trabalho no Brasil. In: *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT, 1999.

LAAT, E. F. ; VILELA, R. A. G. ; SILVA, A. J. N. ; LUZ, V. G. Impacto sobre as condições de trabalho: o desgaste físico dos cortadores de cana. In: *IBASE – PLATAFORMA BNDES. (Org.). Impactos da indústria canavieira no Brasil – Poluição atmosférica, ameaça a recursos hídricos, risco para a produção de alimentos, relações de trabalho atrasadas e proteção insuficiente à saúde de trabalhadores*. 1 ed. Rio de Janeiro: IBASE – PLATAFORMA BNDES, 2008, p. 44. Disponível em: [www.plataformabndes.org.br/index.php/PT/biblioteca/cat\\_view/53-biblioteca](http://www.plataformabndes.org.br/index.php/PT/biblioteca/cat_view/53-biblioteca)

LINHART, Danièle, ROZENBLATT, Patrick e VOEGELE, Sylvie. Vers une nouvelle rémunération scientifique du travail? In: Revue Travail et Emploi, nº 57, 1993.

MACHADO, Lucília R. de S. Controle da qualidade total: uma nova gestão do trabalho, uma nova gestão do capital. In: FIDALGO, Fernandes S.; MACHADO, Lucília R. de S. (orgs). *Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital.* Belo Horizonte: Ed. Movimento Cultura Marxista, 1994, pp.13-27.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política* – Livro primeiro, volume II: O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980 [1867].

\_\_\_\_\_. *O capital: crítica da economia política* – Livro terceiro, volume III: O processo global da produção capitalista. (Capítulo: V – Economia no emprego do capital constante). São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1867].

\_\_\_\_\_. *Trabalho assalariado e capital & Salário, preço e lucro.* São Paulo: Expressão Popular, 2006 [1847 e 1865].

MENEZES, Marilda Aparecida de. *Redes e enredos nas trilhas dos migrantes: Um estudo de famílias de camponeses-migrantes.* Rio de Janeiro: Relume Dumará; João Pessoa, PB: EDUF, 2002.

MORAES, Márcia Azanha Ferraz Dias de. O mercado de trabalho da agroindústria canavieira: desafios e oportunidades. In: *Economia Aplicada*, nº4, vol. 11, Out/Dez 2007, pp. 605-619.

NOVAES, José Roberto Pereira. “Campeões de produtividade”: dores e febres nos canaviais paulistas. In: *Revista Estudos Avançados* 21 (59), 2007a, pp.167-177.

\_\_\_\_\_. Heróis anônimos. In: *Democracia viva*, nº 36, setembro de 2007b, pp.58-67.

NOVAES, José Roberto Pereira e ALVES, Francisco José da Costa (Orgs.). *Migrantes: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agronegócio brasileiro).* São Carlos: EdUFSCAR, 2007.

PAIXÃO, Marcelo Jorge de Paula. *No coração do canavial: estudo crítico da evolução do Complexo Agroindustrial Sucro-alcooleiro a das relações de trabalho na lavoura canavieira (estudo comparativo em 12 estados do Brasil).* Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro. Engenharia de Produção, UFRJ, 1994.

PRADO, Marcos Lázaro. *Flexibilização e novas estratégias de intensificação do trabalho nas usinas de açúcar e álcool a partir dos anos 90. Estudo de caso na região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil*. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual Paulista. Araraquara, 2008.

RAMOS, Graciliano. *Vidas Secas*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1973 [1938].

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Qualidade Total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. In: *RAC*, v.4, n. 1, Jan/Abr 2000, pp.93-112.

\_\_\_\_\_. *Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total*. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2003.

\_\_\_\_\_. Controle social do trabalho no setor sucroalcooleiro: reflexões sobre o comportamento das empresas, do Estado e dos movimentos sociais organizados. In: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.7, 2004, pp.11-29.

SIGAUD, Lygia. *A nação dos homens: uma análise regional de ideologia*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro. Departamento de Economia Rural, Museu Nacional, UFRJ, 1971.

\_\_\_\_\_. *Os clandestinos e os direitos: estudo sobre os trabalhadores da cana-de-açúcar de Pernambuco*. São Paulo: Duas Cidades, 1979a.

\_\_\_\_\_. A percepção do salário entre trabalhadores rurais. In: *Capital e trabalho no campo*. (Org. Jaime Pinsky). São Paulo: Ed. Hucitec, 1979b.

SILVA, Carlos Freire da. *Trabalho informal e redes de subcontratação: Dinâmicas urbanas da indústria de confecção em São Paulo*. Dissertação de mestrado. São Paulo. Departamento de Sociologia, USP, 2008.

SILVA, Maria Aparecida de Moraes. Trabalhadores e trabalhadoras rurais: a condição humana negada. In: *Revista São Paulo em Perspectiva*, nº3, vol 7, Julho/Set. 1993, pp. 116-124.

\_\_\_\_\_. *Errantes do fim do século*. São Paulo: Ed. Unesp, 1999.

\_\_\_\_\_. Trabalho e trabalhadores na região do “mar de cana e do rio de álcool”. In: *RELET – Revista latinoamericana de estudios del trabajo*, nº 17, 2005.

\_\_\_\_\_. et al. Do karoshi no Japão à birôla no Brasil: as faces do trabalho no capitalismo mundializado. In: *Revista NERA*, Presidente Prudente, ano 9, n. 8, jan./jun. 2006a, p. 74-108.

\_\_\_\_\_. A morte ronda os canaviais paulistas. In: *Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária*, nº2, vol 33, Agosto/Dezembro 2006b, pp. 111-114.

\_\_\_\_\_. Trabalho e trabalhadores na região do “mar de cana e do rio de álcool”. In: NOVAES, José Roberto Pereira e ALVES, Francisco José da Costa (Orgs.). *Migrantes: trabalho e trabalhadores no complexo agroindustrial canavieiro (os heróis do agronegócio brasileiro)*. São Carlos: EdUFSCAR, 2007, pp.55-86.

STOLCKE, Verena. *Cafecultura: homens, mulheres e capital (1850-1980)*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1986.

TAVARES, Maria Augusta e Lima, Roberta Oliveira Trindade de. A “liberdade” do trabalho e as armadilhas do salário por peça. In: *Rev. Katál*, v.12, nº2, Florianópolis, jul/dez. 2009, pp. 170-177.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 2006 [1911].

THOMAZ JÚNIOR, Antonio. *Por trás dos canaviais os “nós” da cana: a relação capital x trabalho e o movimento sindical dos trabalhadores na agroindústria canavieira paulista*. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2002.

THOMPSON, Edward P. *Costumes em Comum. Estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia da Letras, 1998.

VILELA, Rodolfo Andrade Gouveia; IGUTI, Aparecida Mari e ALMEIDA, Ildeberto Muniz. Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes de trabalho. In: *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 20(2): 570-579, mar-abr, 2004.

WEBER, Florence e BEAUD, Stéphane. *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. Paris: La Découverte, 2003.

WEBER, Max. A situação dos trabalhadores rurais da Alemanha nas províncias do Alémlba – 1892. In: José Graziano da Silva e Verena Stolck (org.). *A questão agrária*. São Paulo : Brasiliense, 1981.

### **Outras fontes consultadas:**

*Acordo Coletivo de Trabalho de 1999* travado entre a Usina Açucareira Ester S.A. e o Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis-SP em 25 de Junho de 1999. Cosmópolis, 1999.

BRASIL. Lei nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 20 de Dezembro de 2000.

*BSI Consultation Standard Version 2* (Better Sugarcane Initiative Ltd) – site: [www.bettersugarcane.org](http://www.bettersugarcane.org).

*Estudos sobre as convenções coletivas da categoria canavieira: São Paulo, Pernambuco e Goiás, 1989-2005*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; Ministério do Desenvolvimento Agrário, Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural. – Brasília: MDA; São Paulo: DIEESE, 2007, pp.30-31.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. *Relações de trabalho no setor canavieiro na era do etanol e da bioenergia*. São Paulo, 2007 (texto retirado do site do Ministério Público do Trabalho em 2008).

*Migrantes* (vídeo-documentário). Direção: José Roberto Pereira Novaes, Francisco José da Costa Alves e Cleisson Vidal. Rio de Janeiro, 2007.

NOVAES, José Roberto Pereira. *Quadra fechada. Como é possível o trabalhador controlar a metragem e a pesagem da cana cortada?* (folder). Rio de Janeiro, 2009.

*Quadra fechada* (vídeo-documentário). Direção: José Roberto Pereira Novaes. Rio de Janeiro, 2006.

SADY, João José. *A jurisprudência e as mortes nos canaviais*, Texto disponível também em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9701> (Acesso em 25 de abril de 2007).

## ANEXOS

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da Pesquisa: **NO EITO DA CANA, A QUADRA É FECHADA: ESTRATÉGIAS DE DOMINAÇÃO E RESISTÊNCIA ENTRE PATRÕES E CORTADORES DE CANA EM COSMÓPOLIS/SP**

Você está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem por finalidade conhecer a opinião de diferentes agentes sociais envolvidos na experiência do sistema de corte da cana-de-açúcar conhecido como “*Quadra Fechada*”. A pesquisa está sendo realizada pela mestrandia Juliana Biondi Guanais, integrante do Programa de Pós-graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Antonio Lourenço.

A sua contribuição se dará através da participação nas entrevistas individuais. A entrevista tem como principal objetivo conhecer a sua opinião sobre o sistema “*Quadra Fechada*”.

A participação é livre e voluntária. Você poderá se recusar a participar da entrevista ou, mesmo depois de ter concordado, retirar a sua concordância durante a realização da entrevista, caso considere necessário. As entrevistas serão gravadas e os dados serão utilizados para fins de análise e posterior dissertação de mestrado, bem como poderão ser utilizados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

Todas as informações fornecidas pelos entrevistados serão tratadas com rigoroso sigilo. Para assegurar o anonimato dos entrevistados, as entrevistas serão identificadas por códigos ou nomes fictícios.

Sempre que quiser, você poderá pedir maiores informações sobre a pesquisa, entrando em contato com a pesquisadora através do e-mail [jupitt16@yahoo.com.br](mailto:jupitt16@yahoo.com.br) ou do telefone (19) 9720-3474.

Tendo em vista os pontos acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto o meu interesse em participar desta pesquisa.

---

Nome por extenso do entrevistado

---

Local e Data

---

Juliana Biondi Guanais

**ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS TRABALHADORES CORTADORES DE  
CANA DA USINA ESTER/SA**

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Qual seu estado civil?
- 4) Até que série você estudou?
- 5) De que cidade e estado você veio? Desde quando você está aqui? (no caso de ser um trabalhador migrante)
- 6) O que levou você a sair de sua região de origem?
- 7) Como era o seu trabalho na sua região de origem?
- 8) Como você ficou sabendo do trabalho no corte de cana?
- 9) Há quantos anos você trabalha no corte da cana?
- 10) Onde você mora quando vêm trabalhar no corte de cana?
- 11) Quantas horas você trabalha por dia? Quantos dias por semana?
- 12) Qual a rotina do seu trabalho? Existem regras a serem seguidas?
- 13) Quem define as tarefas diárias? Você pode escolher o que fazer?
- 14) Você conhece suas tarefas?
- 15) Você gostaria de mudar algo em sua atividade? O que? Por quê?
- 16) Houve algum treinamento para que você pudesse executar adequadamente seu trabalho? Quem o orientou?
- 17) Em caso de dúvida, a quem você costuma recorrer?
- 18) Seu trabalho é avaliado? Por quem e de acordo com quais critérios?
- 19) Você participa dessa avaliação? De que forma?
- 20) O que você acha da avaliação? Por quê?
- 21) Como é o comportamento dos trabalhadores durante o trabalho? E fora dele?
- 22) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores?
- 23) Os trabalhadores competem entre si?
- 24) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores e os fiscais de turma?
- 25) Como que os fiscais de turma tratam os cortadores de cana?
- 26) E os outros funcionários da usina, como tratam os trabalhadores?

- 27) O que você acha da usina em que trabalha? Ela é diferente de outras usinas nas quais você já trabalhou?
- 28) Como a usina faz para ter controle sobre os trabalhadores e seu trabalho?
- 29) Você considera seu trabalho fatigante? Se sim, o que você faz para minimizar isso?
- 30) Os trabalhadores recebem o “suquinho”/repositor energético? De quem?
- 31) O que os trabalhadores sentem quando tomam esse “suquinho”? Eles gostam ou não?
- 32) Em que situações a usina entra em acordo com os trabalhadores?
- 33) Quando não há acordos entre a usina e os trabalhadores, há conflitos?
- 34) Você já participou de alguma greve desde o momento em que está trabalhando para essa usina?
- 35) Você conhece o sistema *Quadra fechada*?
- 36) Você poderia descrever esse sistema para mim?
- 37) O que você acha desse sistema?
- 38) Você acha que o *Quadra fechada* é mais eficiente e justo que os demais sistemas?
- 39) Ele elimina as fraudes que ocorriam no momento de pesagem da cana na balança da usina?
- 40) Você acha que os cortadores de cana são beneficiados ou não com o *Quadra fechada*? E a usina?
- 41) Quais as diferenças do *Quadra fechada* em relação aos outros sistemas, tais como o *Campeão*?
- 42) Você acha que o *Quadra fechada* pode ser implantado em outras usinas de outras regiões?
- 43) Quais as dificuldades que o *Quadra fechada* terá que enfrentar no futuro para ser implantado em outras usinas?
- 44) Quantas toneladas de cana você corta por dia?
- 45) Você acompanha a medição da cana que você cortou na hora em que passa o compasso?
- 46) Quanto você ganha por semana? Você está satisfeito com esse salário?
- 47) No corte da cana ganha mais quem corta a maior quantidade de cana por dia. O que você acha dessa forma de pagamento por produção?
- 48) Algumas pessoas acham que essa forma de pagamento leva o cortador a trabalhar além da conta, pondo em risco a sua saúde, causando doenças e acidentes. Você concorda com isso?
- 49) Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia. O que você acha disso?

50) Você acha que os cortadores de cana acabam competindo entre si devido a essa forma de remuneração?

51) Na sua opinião, qual deveria ser o salário de um cortador de cana?

52) A usina em que você trabalha atualmente premia os cortadores de cana mais produtivos?

53) Existe a premiação chamada *Podão de Ouro* na usina em que você trabalha?

54) Você é filiado ao Sindicato?

55) Você participa ativamente do Sindicato?

56) O que você acha do Sindicato?

57) Com o fim das queimadas e com a mecanização do corte, provavelmente os cortadores irão perder seu trabalho. O que você fará se isso acontecer?

Sexo do entrevistado:

Cor do entrevistado:

Local, dia e hora da entrevista:

## **ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM FUNCIONÁRIOS DA USINA ESTER/SA**

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Até que série você estudou?
- 4) Você veio de outra cidade/estado? Se sim, o que levou você a sair de sua região de origem?
- 5) Qual era seu emprego antes de entrar na Usina Ester?
- 6) Há quanto tempo você trabalha para esta usina?
- 7) Que função você tem na usina?
- 8) Qual a rotina do seu trabalho? Existem regras a serem seguidas?
- 9) Você poderia descrever como se compõe o corpo de funcionários da Ester explicando quais cargos existem?
- 10) Quais são as funções dos funcionários (empreiteiros, fiscais de turmas, dono de ônibus, etc)?
- 11) Há trabalhadores migrantes que vêm trabalhar para a Ester? Se sim, eles são contratados pela usina ou pelos empreiteiros?
- 12) Quem paga as passagens de ida e volta dos trabalhadores migrantes: a usina ou eles mesmos?
- 13) São os empreiteiros que terceirizam o trabalho?
- 14) A terceirização vai mesmo acabar em 2009? Se isso ocorrer, como ficará o contrato dos trabalhadores?
- 15) Os trabalhadores da Ester recebem todos os seus direitos (carteira assinada, férias, seguro desemprego, etc)?
- 16) Qual o perfil dos trabalhadores cortadores de cana da Usina Ester?
- 17) Como é o comportamento dos trabalhadores durante o trabalho? E fora dele?
- 18) Como é o comportamento dos trabalhadores durante as negociações?
- 19) Os cortadores de cana competem entre si?
- 20) A Usina Ester contrata mulheres para o corte da cana, situação muito rara hoje em dia. Há contratação de mulheres em todas as safras? Elas apresentam alguma vantagem ou desvantagem quando comparadas aos homens?
- 21) Como é a relação entre a usina e o Ministério Público do Trabalho?
- 22) Como é a relação entre a usina e os trabalhadores?

- 23) Há conflitos entre a usina e o Sindicato?
- 24) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores?
- 25) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores e os fiscais de turma?
- 26) Como que os fiscais de turma tratam os cortadores de cana?
- 27) E os outros funcionários da usina, como tratam os trabalhadores?
- 28) Em que situações a usina entra em acordo com os trabalhadores?
- 29) Quando não há acordos entre a usina e os trabalhadores, há conflitos?
- 30) O que você acha da usina em que trabalha? Ela é diferente de outras usinas?
- 31) A Usina Ester oferece algum tipo de treinamento para os trabalhadores, tais como o programa “cana limpa”? Se sim, você pode falar um pouco deles para mim?
- 32) Há ginástica laboral diária para os cortadores de cana?
- 33) Os trabalhadores recebem o “suquinho”/repositor energético? Se sim, de quem e por quê?
- 34) Os cortadores de cana da Usina Ester têm que atingir alguma meta de produtividade diária (produtividade mínima), como ocorre na maioria das usinas?
- 35) Em geral, qual é a produtividade diária média dos trabalhadores? E das trabalhadoras?
- 36) A Usina Ester oferece algum tipo de premiação para os cortadores de cana mais produtivos?
- 37) Existe a premiação chamada *Podão de Ouro* na usina em que você trabalha?
- 38) A Ester é a única usina do país que implantou o sistema *Quadra fechada*. Como se deu esse processo de substituição de um sistema por outro?
- 39) Nesse processo, houve desentendimentos entre a usina e o Sindicato?
- 40) Você poderia descrever esse sistema para mim?
- 41) Quais as diferenças do *Quadra fechada* em relação aos outros sistemas, tais como o *Campeão*?
- 42) O que você acha desse sistema?
- 43) Quais suas vantagens e desvantagens?
- 44) Você acha que os cortadores de cana são beneficiados ou não com o *Quadra fechada*? E a usina?
- 45) Na sua opinião, quais os problemas que o *Quadra fechada* enfrentará no futuro para sua ampliação e aceitação por outras usinas?
- 46) Você acha que o *Quadra fechada* é mais eficiente e justo que os demais sistemas? Ele elimina as fraudes que poderiam ocorrer no momento da pesagem da cana na balança da usina?

- 47) Você acha que o *Quadra fechada* serve de estímulo para os trabalhadores trabalharem mais e melhor?
- 48) A Ester oferece oficinas de treinamento sobre o *Quadra fechada* para seus trabalhadores?
- 49) Você acha que o *Quadra fechada* pode ser implantado em outras usinas de outras regiões? Se sim, quais as condições obrigatórias para se implantar o sistema em outros lugares?
- 50) Ter adotado esse sistema alternativo é importante para a Usina Ester? Por quê?
- 51) O *Quadra fechada* consta em algum Acordo Coletivo?
- 52) Os Acordos Coletivos entre a Usina Ester e o Sindicato têm alguma característica diferenciadora dos demais acordos, tais como a concessão de cestas básicas para os trabalhadores? Se sim, tais cláusulas são motivo de desavença entre a usina e o Sindicato?
- 53) Os trabalhadores da Ester têm direito aos Programas de Participação nos Resultados (PPR)?
- 54) No corte da cana ganha mais quem corta a maior quantidade de cana por dia. O que você acha dessa forma de pagamento por produção?
- 55) Algumas pessoas acham que essa forma de pagamento leva o cortador a trabalhar além da conta, pondo em risco a sua saúde, causando doenças e acidentes. Você concorda com isso?
- 56) Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia. O que você acha disso?
- 57) Você acha que os cortadores de cana acabam competindo entre si devido a essa forma de remuneração?
- 58) Na sua opinião, qual deveria ser o salário de um cortador de cana?
- 59) A mecanização já está presente na Usina Ester? Ela e o fim das queimadas afetarão os cortadores de cana?

Sexo do entrevistado:

Cor do entrevistado:

Local, dia e hora da entrevista:

## **ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS FISCAIS DE TURMA DA USINA ESTER/SA**

- 1) Qual o seu nome?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Até que série você estudou?
- 4) Você veio de outra cidade/estado? Se sim, o que levou você a sair de sua região de origem?
- 5) Como você ficou sabendo desse emprego?
- 6) Qual era seu emprego antes de entrar na Usina Ester?
- 7) Há quanto tempo você trabalha para esta usina? Você é contratado?
- 8) Como você entrou nessa usina?
- 9) Por que você foi escolhido para esse trabalho?
- 10) Quais as tarefas que compõem o seu trabalho? Existem regras a serem seguidas?
- 11) Quem tem a tarefa de administrar os cortadores de cana e seu trabalho?
- 12) Qual é a estrutura do corpo de funcionários da Ester?
- 13) Quais são as funções dos funcionários (empreiteiros, fiscais de turmas, dono de ônibus, etc)?
- 14) Qual o perfil dos trabalhadores cortadores de cana da Usina Ester?
- 15) Como é o comportamento dos trabalhadores?
- 16) Os cortadores de cana competem entre si?
- 17) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores?
- 18) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores e a usina?
- 19) Existem problemas ou desentendimentos entre os trabalhadores e os fiscais de turma?
- 20) Como que os fiscais de turma tratam os cortadores de cana?
- 21) E os outros funcionários da usina, como tratam os trabalhadores?
- 22) Em que situações os fiscais de turma entram em acordo com os trabalhadores?
- 23) Quando não há acordos entre os fiscais de turma e os trabalhadores, há conflitos?
- 24) O que você acha da usina em que trabalha? Ela é diferente de outras usinas?
- 25) A Usina Ester oferece algum tipo de treinamento para os trabalhadores, tais como o programa “cana limpa”? Se sim, você pode falar um pouco deles para mim?
- 26) Os fiscais de turma incentivam os trabalhadores a cortar mais cana?
- 27) Os cortadores de cana da Usina Ester têm que atingir alguma meta de produtividade diária (produtividade mínima), como ocorre na maioria das usinas?

- 28) Em geral, qual é a produtividade diária média dos trabalhadores? E das trabalhadoras?
- 29) A Usina Ester oferece algum tipo de premiação para os cortadores de cana mais produtivos?
- 30) Existe a premiação chamada *Podão de Ouro* na usina em que você trabalha?
- 31) Você conhece o sistema de *Quadra fechada*?
- 32) Você poderia descrever esse sistema para mim?
- 33) Quais as diferenças do *Quadra fechada* em relação aos outros sistemas, tais como o *Campeão*?
- 34) O que você acha desse sistema? Quais suas vantagens e desvantagens?
- 35) Você acha que o *Quadra fechada* é mais eficiente e justo que os demais sistemas? Ele erradica as fraudes?
- 36) Você acha que o *Quadra fechada* serve de estímulo para os trabalhadores se disciplinarem mais no trabalho?
- 37) A Ester oferece oficinas de treinamento sobre o *Quadra fechada* para seus trabalhadores?
- 38) Você acha que o *Quadra fechada* pode ser implantado em outras usinas de outras regiões?
- 39) Ter adotado esse sistema alternativo é importante para a Usina Ester? Por quê?
- 40) Como seu salário é calculado? Ele tem por base a produtividade dos trabalhadores pelos quais você é responsável?
- 41) Você está satisfeito com esse salário?
- 42) No corte da cana ganha mais quem corta a maior quantidade de cana por dia. O que você acha dessa forma de pagamento por produção?
- 43) Algumas pessoas acham que essa forma de pagamento leva o cortador a trabalhar além da conta, pondo em risco a sua saúde, causando doenças e acidentes. Você concorda com isso?
- 44) Você acha que os cortadores de cana acabam competindo entre si devido a essa forma de remuneração?
- 45) Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia. O que você acha disso?
- 46) Na sua opinião, qual deveria ser o salário de um cortador de cana?

Sexo do entrevistado:

Cor do entrevistado:

Local, dia e hora da entrevista:

**ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM CARLITA DA COSTA (PRESIDENTE DO SER) E  
PAULO CÉSAR (DIRIGENTE DO SER)**

- 1) Qual o seu nome completo?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Até que série você estudou?
- 4) Você veio de outra cidade/estado? Se sim, o que levou você a sair de sua região de origem?
- 5) Qual era seu emprego antes de trabalhar como cortadora de cana na Usina Ester? (No caso de Carlita)
- 6) Como e quando você deixou de ser cortador (a) de cana e se tornou líder sindical? Você pode me falar mais a respeito disso?
- 7) Quando e como foi o processo de criação do Sindicato dos Empregados Rurais de Cosmópolis?
- 8) Como era o relacionamento do SER com a Ester logo após sua criação? E hoje, como é a relação entre os dois?
- 9) A Ester é a única usina do país que implantou o sistema *Quadra fechada*. Como se deu esse processo de substituição de um sistema por outro? Houve desentendimentos entre a usina e o Sindicato?
- 10) Você poderia descrever esse sistema para mim?
- 11) Quais as diferenças do *Quadra fechada* em relação aos outros sistemas, tais como o *Campeão*?
- 12) O que você acha desse sistema? Quais suas vantagens e desvantagens?
- 13) Você acha que os cortadores de cana são beneficiados ou não com o *Quadra fechada*? E a usina?
- 14) Na sua opinião, quais os problemas que o *Quadra fechada* enfrentará no futuro para sua ampliação e aceitação por outras usinas?
- 15) Você acha que o *Quadra fechada* é mais eficiente e justo que os demais sistemas? Ele elimina as fraudes que poderiam ocorrer no momento da pesagem da cana na balança da usina?
- 16) Na sua opinião, todos os cortadores de cana e fiscais de turma têm conhecimento do *Quadra fechada* e das etapas que o compõem?

- 17) Você acha que o *Quadra fechada* serve de estímulo para os trabalhadores trabalharem mais e melhor?
- 18) A Ester ou o sindicato oferecem oficinas de treinamento sobre o *Quadra fechada* para seus trabalhadores?
- 19) Você acha que o *Quadra fechada* pode ser implantado em outras usinas de outras regiões? Se sim, quais as condições obrigatórias para se implantar o sistema em outros lugares?
- 20) Ter adotado esse sistema alternativo é importante para a Usina Ester? E para o Sindicato? Por quê?
- 21) O *Quadra fechada* consta em algum Acordo Coletivo?
  
- 22) Quantos trabalhadores têm a Usina Ester?
- 23) Qual a porcentagem de trabalhadores filiados ao Sindicato?
- 24) Como é a relação dos trabalhadores com o Sindicato?
- 25) Na sua opinião, você acha que os trabalhadores reivindicam seus direitos?
- 26) Os trabalhadores recorrem ao Sindicato, participam de suas atividades, assembléias, etc?
- 27) Na sua opinião, os trabalhadores dependem ou não do sindicato para agir?
- 28) Como é o comportamento dos trabalhadores durante o trabalho?
- 29) Como é o comportamento dos trabalhadores durante as negociações?
- 30) Os cortadores de cana competem entre si?
- 31) Quem escolhe os representantes de turmas dos trabalhadores? Como é esse processo?
- 32) Como são e de que forma funcionam as assembléias do Sindicato?
- 33) Os Acordos Coletivos entre a Usina Ester e o Sindicato têm alguma característica diferenciadora dos demais acordos, tais como a concessão de cestas básicas para os trabalhadores? Se sim, tais cláusulas são motivo de desavença entre a usina e o Sindicato?
- 34) Como você, líder sindical, define sua postura e suas atitudes perante a Usina Ester?
- 35) Há conflitos entre a usina e o Sindicato?
- 36) Como é a relação entre a usina e os trabalhadores?
- 38) Como é a relação entre o Sindicato e o Ministério Público do Trabalho?
- 39) Como os funcionários da usina tratam os trabalhadores?
- 40) Em que situações a usina entra em acordo com os trabalhadores?

- 41) Quando não há acordos entre a usina e os trabalhadores, há conflitos?
- 42) O que você acha da Usina Ester? Ela é diferente de outras usinas?
- 43) Há algum tempo atrás você me disse que havia providenciado um celular para cada representante de turma, você pode me explicar o que você queria com esta atitude?
- 44) Os trabalhadores acompanham a medição da cana que cortaram na hora em que passa o compasso?
- 45) Em geral, qual é a produtividade diária média dos trabalhadores? E das trabalhadoras?
- 46) Os cortadores de cana da Usina Ester têm que atingir alguma meta de produtividade diária (produtividade mínima), como ocorre na maioria das usinas?
- 47) A Usina Ester oferece algum tipo de premiação (tipo *Podão de Ouro*) para os cortadores de cana mais produtivos?
- 48) Os trabalhadores da Ester têm direito aos Programas de Participação nos Resultados (PPR)?
- 49) No corte da cana a remuneração é por produção. O que você acha dessa forma específica de pagamento?
- 50) Algumas pessoas acham que essa forma de pagamento leva o cortador a trabalhar além da conta, pondo em risco a sua saúde, causando doenças e acidentes. Você concorda com isso?
- 51) Algumas pessoas acham que seria melhor o trabalhador receber um salário fixo por mês e não ganhar conforme a quantidade de cana colhida por dia. O que você acha disso?
- 52) Você acha que os cortadores de cana acabam competindo entre si devido a essa forma de remuneração?
- 53) Na sua opinião, qual deveria ser o salário de um cortador de cana?
- 54) Você disputa eleições para presidente do Sindicato todos os anos? Você pensa em deixar esse cargo quando? (no caso de Carlita)
- 55) Em uma entrevista recente com um cortador de cana da Ester, ele me relatou que a partir de agora (fim de 2009) vai entrar em vigor um contrato de trabalho que durará dois anos. De acordo com esse trabalhador, os cortadores de cana que foram contratados em Janeiro de 2009 trabalharão para a Ester até Janeiro de 2011, é isso mesmo? Você pode falar mais desse contrato para mim? Como ele irá funcionar?
- 56) De acordo com esse mesmo trabalhador, em uma das suas vistas aos ônibus dos trabalhadores, você (no caso de Carlita) mencionou que os trabalhadores que “derem baixa” no

final da presente safra (2009) não irão ter direito aos 40% referente ao Fundo de garantia. Queria saber de você se essa informação prossegue.

57) Você acha que atualmente a usina mudou sua postura com relação ao Sindicato?

Sexo do entrevistado:

Cor do entrevistado:

Local, dia e hora da entrevista: