

35° Encontro Anual da ANPOCS
GT 20 - Metamorfoses do Rural Contemporâneo
Os moradores da usina: família, trabalho e racionalização.
Marcos Lázaro Prado

OS MORADORES DA USINA: FAMÍLIA, TRABALHO E RACIONALIZAÇÃO.

A gestão da força de trabalho assume diversas configurações. De acordo com contextos histórico-sociais específicos, observa-se o surgimento de diversas estruturas em que a relação capital e trabalho é ampliada para além das condições ditas objetivas. Analisamos um desses contextos em uma tradicional usina de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, entre as décadas de 1960 a 1990. Originada a partir de uma fazenda de café, essa usina conservou muitas características daquele período, como a concessão da moradia das antigas “colônias” e a gestão patrimonialista do trabalho, conciliadas com elementos de racionalização da produção e do trabalho. A abordagem daquela conjuntura permite afirmar a existência de uma articulação eficaz de formas tradicionais e modernas, que se estabeleceram nas relações entre usineiros e moradores. De forma específica, constatamos um conjunto de contrapartidas dadas pela empresa às famílias de moradores, no que se refere não apenas à moradia, mas também ao ingresso e crescimento destes dentro dos quadros hierárquicos da empresa. Através da análise da trajetória da empresa e entrevistas com membros de famílias que residiram em suas moradias, discutiremos este modelo, suas características intrínsecas, assim como as condições que levaram a seu desaparecimento por conta do processo de reestruturação produtiva na década de 1990.

Marcos Lázaro PRADO¹

Várias são as usinas de açúcar e álcool do interior do Estado de São Paulo que se originaram de antigas fazendas de café. Entre os anos de 1940 a 1960, mantiveram características daquele período, dentre as quais a concessão da moradia e a presença de trabalhadores destinados ao “corte familiar” da cana-de-açúcar. A partir dos anos de 1960 houve significativa mudança neste panorama, com a retirada maciça de grande parte das moradias, por conta da introdução do Estatuto da Terra e o Estatuto do Trabalhador Rural. Um caso emblemático dessa transição é o ocorrido na Usina São Martinho, da cidade de Pradópolis, que da década de 1960 em diante, mudou a funcionalidade das moradias remanescentes, que deixaram de ser apenas “celeiros” de mão-de-obra familiar e passaram a abrigar trabalhadores “estratégicos”. Pretendemos demonstrar de que modo essas diferenciações se processavam, explicitando o “novo” caráter da moradia, das relações familiares, das ações positivas praticadas pelos “doutores” – como eram conhecidos os patrões da Usina São Martinho –, da visão erigida pelos moradores sobre esses sujeitos, das contrapartidas, do preparo da própria mão-de-obra familiar e, por fim, o próprio desaparecimento deste universo, de relação de subordinação consentida.

A moradia e a infraestrutura enquanto espaço de fidelização do trabalhador

A concessão das moradias desempenhava um papel central de fidelização dos trabalhadores, uma vez que complementava a relação salarial. O medo da perda da moradia em si fazia com que os trabalhadores “aceitassem facilmente as regras do jogo”. O isolamento em relação a outros locais de adensamento parecia tornar única a vida que se levava na Usina. Embora central, esse mecanismo de fidelização, no caso da Usina São Martinho, só pode ser inteiramente compreendido quando observadas as benesses concedidas pela empresa a moradores e famílias, bem como a forma paternalista com que os patrões relacionavam-se com seus

¹ Doutor em Sociologia pela UFSCar – Professor Substituto do Departamento de Sociologia da UFSCar Universidade Federal de São Carlos – SP – Brasil. 13565-905 - marcos_lazaro@yahoo.com.br .

funcionários. Lopes (1988) e Alvim (1997) demonstraram a maneira como o “sistema paulista” se articulava no sentido de dominação dos trabalhadores ali presentes. Há uma nítida intersecção entre moradia, famílias numerosas e baixos salários que, por sua vez, acabam por funcionar de forma bastante eficaz. Pensamos ser possível afirmar a ocorrência de processo similar dentro do universo das colônias da Usina São Martinho, uma vez que a fidelização do trabalhador e sua família davam-se pela necessidade do local da moradia, já que a remuneração era muito baixa sendo também relativizada por conta da quantidade de membros da família que trabalhavam.

A maneira como a concessão da moradia e infraestrutura subordinava os trabalhadores ao capital também mereceu a análise de autores como Ianni (1984) e Caíres (2008), que abordaram casos específicos do setor canavieiro paulista. Sobre a extinção do colonato na Usina Tamoio, de Araraquara, esta autora afirmou que:

Ao estabelecer um relacionamento personalizado e paternalista, promover a vida material dos trabalhadores e de suas famílias, pela concessão de moradia e distribuição de bens sob um racional sistema de armazém, complementado com a concessão de lotes para plantações de subsistência, e proporcionar ainda atividades médicas, religiosas, recreativas e educacionais, a usina criava uma situação de permanente dependência dos trabalhadores à sua administração. Tornava-os subordinados para o atendimento de suas atividades mínimas. Dessa forma, todos os interesses da esfera produtiva passavam a invadir outras esferas da vida cotidiana, submetendo o trabalhador e seu grupo doméstico às necessidades da produção. (CAÍRES, 2008, 167).

Já Ianni (1984, p. 58), sobre a infraestrutura existente em usinas de Sertãozinho, refere-se a esse aparato como um “mundo social amplamente urbanizado”, polarizado “em torno da usina e da figura do usineiro”. A estrutura descrita pelos autores é a mesma encontrada em diversas outras usinas da macrorregião de Ribeirão Preto². Tais “benesses” significarão um mecanismo de submissão e dominação do usineiro sobre o trabalhador, ao mesmo tempo em que, paradoxalmente, um cumprimento da legislação de proteção social a ele estendida.

Um aspecto que parece ser diferenciado na São Martinho diz respeito também ao medo que os moradores tinham do esfacelamento das relações sociais ali constituídas. Perder a moradia significava ver desaparecer não apenas parte da capacidade de sobrevivência, mas também os laços sociais – e afetivos – constituídos. A existência de extensas redes sociais criadas entre as famílias complementava a visão de importância que a vida nas colônias desempenhava. Há que se considerar também o papel que a organização familiar tem na disciplina do e para o trabalho.

O papel moralizador da família, o medo de perda da moradia enquanto parte da subsistência do trabalhador e do esfacelamento das relações sociais constituídas são extensíveis também à realidade do período do café, não sendo, portanto, características exclusivas do contexto erigido após 1960. O que seria, pois, diferente na realidade das moradias da Fazenda São Martinho? O tipo de trabalhador ali presente parece ser um bom indício. Após os anos de

² Citamos algumas Usinas que ainda possuem “colônias” em suas dependências, localizadas próximas à Usina São Martinho. Bonfim, do Grupo Cosan, em Guariba; São Carlos, do Grupo Louis Dreyfus, em Jaboticabal; Santa Adélia, também em Jaboticabal. Apenas esta última usina permanece sob administração familiar.

1960 o trabalhador remanescente será aquele considerado “indispensável” ao funcionamento da Usina, uma vez que o trabalhador destinado ao trabalho braçal passou a ser obtido através do processo migratório de regiões nordestinas. A partir daí a concessão da moradia atende à necessidade de “um perfil de trabalhador específico, distinto”. Um morador das colônias mais próximas da usina não se consideraria como um igual em relação a um morador dos tempos do café. Ele ficou e permaneceu na colônia porque “era necessário”. O discurso era propagado pelos próprios “doutores”, seus chefes e seus encarregados que definiam a concessão da moradia não como uma benesse “sem retorno”, uma obrigação patrimonial, mas sim uma “premiação”, uma “recompensa” aos trabalhadores mais qualificados. E os próprios moradores viam-se dessa forma, como “merecedores”. A ideia da moradia e do status mais elevado não seria, mera concessão de um privilégio, mas sim um “reconhecimento” pelo tipo de trabalho desenvolvido e por características subjetivas, como honradez, honestidade etc. É nítida a percepção nos trabalhadores que a empresa “recompensava seus moradores”, não só com a moradia, mas com uma série de benefícios sociais concedidos – muito diferentes daqueles oferecidos a outros trabalhadores – mas, principalmente, pela possibilidade de ingresso dos filhos dos trabalhadores na própria empresa. Os trabalhadores viam-se como merecedores e, ao mesmo tempo, obrigados a retribuir. É impossível não associar tais práticas ao sistema de contraprestações formulado por Mauss (2003). Na visão dos trabalhadores, o patrão não dava a moradia, não dava os benefícios; ele *retribui* a competência do trabalhador; por sua vez, o trabalhador tem de *retribuir* a confiança nele depositada... com trabalho, muito trabalho!

A hierarquia das colônias e os conflitos.

A gradação de importância existente entre as colônias pós anos 1960 era a seguinte: 1 - São José, Central e São Paulo eram as colônias menos importantes, distantes da usina, notabilizando-se pelo fornecimento de trabalhadores permanentes para a área agrícola, do trabalho braçal à operação de máquinas; 2 - São Benedito, Pedreira e Santo Antônio, próximas da usina, caracterizadas pelo fornecimento de mão-de-obra para a indústria e atividades correlatas, como transporte, segurança patrimonial etc.; e 3 - São Luís, local de residência de trabalhadores “do escritório”, e “chefes”, próxima, inclusive, da residência dos patrões, o Palacete. A existência dessas colônias pressupunha uma hierarquia entre seus moradores. Morar na colônia A ou na colônia B significava trabalhar nesta ou naquela função. Significava também a possibilidade dos filhos estudarem ou não, já que nos anos de 1950 e 1960, morar nas colônias da São José, Central, Colonheita, São Pedro e São Paulo ou em outras seções distantes da sede da empresa era garantia de apenas realizar estudos equivalentes hoje ao quarto ano do ensino fundamental, o que não acontecia com os filhos dos moradores da São Luís, por exemplo, estes sim, estudantes transportados para a conclusão do ensino médio em outras cidades. Há uma universalização da

possibilidade de estudos apenas nos anos de 1970, muito embora o caráter diferencial da moradia tenha continuado praticamente intocável. A hierarquia suscitava diversas construções no universo dos trabalhadores.

A gente enxergava isto muito assim... muito afluente, que todos nós considerávamos a colônia São Luiz, como colônia chefe. A gente falava quem mora na São Luiz é só chefe. E quem morava nas outras colônias era um pessoal, vamos falar assim... não sei se o termo é pesado. Do baixo escalão. Então, portanto, que existia sim... era até bom não comentar isto, mas existia uma certa discriminação, assim principalmente na adolescência, aqueles que moravam no São Luiz, e os outros que moravam em outras colônias. Portanto, a gente fazia jogo de colônia contra colônia, e quando jogamos contra o São Luiz, queríamos matar os caras por causa desta suposta discriminação. (Eduardo).

O ímpeto de “matar os caras” da São Luís, que discriminavam os filhos dos demais moradores, não era literal, muito embora a violência durante e depois dos jogos entre os times das colônias fosse muito comum. A relação discriminador x discriminado também se verificava na relação entre os moradores das colônias próximas da São Martinho com relação aos moradores das Colônias São José, Central etc. Ainda que os filhos dos moradores da Pedreira, Santo Antônio se sentissem diminuídos em relação aos moradores da São Luís, consideravam-se muito acima dos moradores daquelas colônias. Trocar de colônia simbolizava a concretização da promoção dentro da empresa, ou pelo menos de um status mais elevado. Mudar das colônias da São José para as colônias próximas à Usina era sinal não apenas de mobilidade social.

Pensamos ser possível, na distinção das moradias, elaborar paralelo com a obra de Elias (2000, p.65), que discutiu as relações conflituosas de vizinhança em uma comunidade inglesa, entre as famílias já existentes, residentes nos bairros mais antigos, com as novas famílias que aos poucos foram chegando naquela comunidade. Discutiu, portanto, as relações conflituosas entre os *estabelecidos* e os *outsiders*. Contudo, a discriminação e o estereótipo eram existentes na Usina São Martinho apenas quando o trabalhador residia em determinada colônia. O morador da São José, que antes era um moleque que “ia entrar para trabalhar na roça”, perderia este estigma tão logo a família soubesse que iria se mudar para a Pedreira ou Santo Antônio. Portanto – e é aí que nos distanciamos da abordagem de Elias (2000) – se havia efetivamente a constituição de estereótipos, estes eram vinculados não aos indivíduos, mas às posições – profissionais e de moradia – que estes ocupavam. Um estigma mais duradouro ocorreu durante a existência do “Chatão”³, em que seus residentes, em grande parte de origem nordestina, não eram reconhecidos como iguais pelos demais moradores, a não ser quando se casassem com uma filha de moradores e passasse a morar em uma colônia.

Residir nesta ou naquela colônia poderia indicar o posto em que os filhos poderiam ingressar. Ser das colônias da São José ou das outras seções mais afastadas significava ingresso

³ *Chatão* parece ser uma corruptela de Chateau. “Chateau dos Baianos” era como, pejorativamente, se conhecia o alojamento destinado aos primeiros cortadores de cana, motoristas e operadores de máquinas que vieram trabalhar na São Martinho na segunda metade da década de 1960. Com o tempo, passa a ser conhecido apenas por Chatão.

apenas em funções rurais. Ser da Santo Antônio, São Benedito ou Pedreira, ingresso na indústria. Funções burocráticas – ou administrativas – estavam apenas reservadas para os filhos dos moradores da São Luís.

O discurso do mérito, propalado principalmente pelos patrões, encarregados, chefes etc. e incrustado nos trabalhadores parecia suplantar uma estigmatização mais profunda entre aqueles estabelecidos e os outros que foram chegando durante as décadas de 1960 e 1970, nossos “outsiders”. “Independente de onde viesse, sendo bão, ia pra frente; o patrão sabia reconhecer” (Lázaro). O discurso era meritocrático. É um aspecto paradoxal, até porque esses trabalhadores não desconsideraram as injustiças ocorridas através das indicações realizadas entre as famílias.

Por fim, o morador das colônias sentia-se diferenciado em relação aos trabalhadores não-residentes. Pelo privilégio e infraestrutura da moradia, que para muitos era muito melhor na Usina, nos anos de 1950, 60 e 70 e pela concreta possibilidade de ascensão e ingresso dos filhos.

A função da Família no ingresso à empresa

Em diversos estudos que versaram sobre a família operária, notadamente aqueles em que a moradia é fornecida pela empresa, é nítido o papel da família não apenas no sentido de moralização, mas também como um instrumento de preparo dos filhos. (ALVIM, R. 1997, p. 16-17). Era quase uma “certeza” aos pais que os filhos ingressariam “na usina”. Tal prática será constante no período da produção açucareira até o momento de desaparecimento das “colônias”, constituindo uma das estruturas de submissão dos trabalhadores e famílias.

Pensamos que essa ideia de submissão é mais bem compreendida quando considerada em conjunto com as outras benesses concedidas pela empresa. A família realizava um cálculo em que os pontos de sobrevivência, casa, água e luz gratuitas, assistência médica etc. eram levados em consideração, bem como a possibilidade – concreta – de ingresso e ascensão dos filhos.

É no processo constantemente reposto da convivência doméstica que a família se constitui efetivamente como grupo, tanto na prática quanto na representação de seus integrantes. Como grupo organizado para assegurar a manutenção de todos, pais e filhos podem pensar a família como coletividade cuja coesão deve ser mantida para a consecução de objetivos comuns. Na convivência grupal, avaliam-se as possibilidades do presente e pensa-se o futuro, definindo-se meios para se enfrentar as dificuldades cotidianas e para se tentar a melhoria nas condições de vida. Nesse processo, os componentes do grupo doméstico, em especial marido e esposa, organizam um projeto coletivo cuja finalidade é assegurar, através da produção de rendimentos e de valores de uso, a manutenção do grupo como um todo e procurar promover sua mobilidade social, sobretudo, a dos filhos. (ROMANELLI, 1995, p. 75).

Há um caráter duplo no mecanismo de ingresso dos filhos das famílias moradoras: pelo lado da família, como uma estratégia de sobrevivência e, simbolicamente, contrapartida pelo “trabalho bem feito”; pelo lado da empresa, como um fator de garantia de novos trabalhadores subservientes, “comprometidos”, “previamente preparados” para assimilar o que as teorias administrativas chamariam contemporaneamente de “valores organizacionais”. Na percepção dos trabalhadores, contudo, o cálculo racional a respeito da possibilidade de ingresso dos filhos na

empresa não é evidente, estabelecendo-se muito mais numa perspectiva de recompensa dos “doutores”. A abordagem elaborada por Lopes (1971), a respeito do desenvolvimento da industrialização, no Brasil, oferece elementos que dimensionam essa tendência.

Qual a natureza dos laços que unem o operário à fábrica? Para grande número das famílias das comunidades estudadas, as fábricas, juntamente com as outras instituições que fazem parte do novo meio industrial (o sindicato, os institutos estatais de previdência social etc.), têm importância capital na organização de suas vidas. Dependem delas, não só para o emprego, como também para moradia e para sua segurança face à doença e à morte. Quase todas as empresas industriais das duas comunidades têm “vilas operárias” para os seus empregados, onde estes obtêm casas melhores e de alugueres mais baixos. Além disso, várias empresas também dão certa assistência médica e hospitalar, ou diretamente ou através de facilidades para o seu pagamento. A clara preocupação das fábricas pelo bem-estar do operário e sua família, devemos assinalar, não é fria e calculada; as formas pelas quais se revela não são *meios* de obter fins preestabelecidos. Essas atividades não são explicitamente justificadas como maneiras de elevar a eficiência operária ou seu moral, mas, pelo contrário, pelo menos no início, eram expressão espontânea da relação tradicional de patrão e empregado, subordinação de um lado e obrigação de cuidar dos dependentes do outro. (LOPES, J.R.B.1971, p.151-152).

As origens rurais das usinas de açúcar trabalhadas por Caíres (2008), bem como o tradicionalismo manifestado por Lopes (1971), ajudam a equacionar a realidade da Usina São Martinho, quer seja no fornecimento da moradia e infraestrutura, quer seja na “obrigação de cuidar dos dependentes do outro”. Entretanto, havia um caráter diferencial na relação patrão e empregado morador das colônias: as ações altruísticas dos “doutores”.

A relação industrial-operário é muito mais ampla que uma simples relação de emprego. Como toda relação pessoal ela tende a ser total, especialmente numa pequena comunidade. [...] O empregado não é só um empregado; é uma pessoa que, muitas vezes, os industriais já conhecem desde a infância, bem como sua família. (LOPES, J.R.B. 1971, p. 152-153).

Analisando a perspectiva de ingresso dos trabalhadores na usina de 1950 a 1980, excetuando-se os temporários, safristas e principalmente os cortadores de cana, é raro encontrar trabalhadores que ingressaram na empresa sem que tivessem parentes ali inseridos.

Acredito que por ser uma empresa familiar e mesmo os "patrões" terem tido contato com nossos pais e parentes, creio que havia sim essa cordialidade e facilidade para entrar na empresa. Porém a medida era o cargo que se ocupava. A maior proximidade talvez, estar em contato diário como motorista, administrador, enfim, penso que havia laços de confiança e amizade que para quem contratava, justificava naquele instante a opção por aquele filho do amigo que há muito mora na colônia. (Paulo).

Para o empresário é fácil constatar as vantagens desse procedimento. As indicações entre parentes significavam “comprometimento” tanto para aquele que indicava, quanto para aquele que foi indicado. Aumentava a extensão da gratidão devida à empresa, como perpetrava o senso de responsabilidade daquele que fora indicado. No ideário dos trabalhadores, a entrada de filhos de funcionários estava muito associada também à proximidade e confiança que os trabalhadores tinham de seus patrões, revelando uma relação que transcende o simples contato patrão e empregado. Ao mesmo tempo em que o mecanismo era corriqueiro, ele também era gerador de conflitos entre os trabalhadores, principalmente no significado pejorativo dado a essas inserções, como “cunha” ou “QI”, ainda que utilizado indiscriminadamente.

Singly (2007, p.110-111) faz uma interessante discussão entre a família e a parentela enquanto fornecedoras de capital social. Segundo pesquisas do autor, muitos adultos declararam conseguir emprego através de contatos com a família extensa. O que numa sociedade meritocrática como a capitalista é visto de forma extremamente negativa, para o autor nada mais é do que um processo de solidariedade, apropriado enquanto forma de sobrevivência e transmissão de melhores condições de vida. O autor discorda das definições negativas dadas a essa prática, dentre as quais “Nepotismo Operário”. Prefere que em seu lugar seja compreendida tal prática enquanto parte do que Bourdieu (1998) definiria por “capital social”.

O fenômeno, longe de ser algo extraordinário, revela no caso da São Martinho uma realidade comum, quando se discute as diferentes estratégias de sobrevivência da família e do próprio funcionamento do chamado capital social. Entretanto, no caso em estudo é muito incrustada a visão do mérito. Se era indiscutível que ser filho de tal ou de tal família era importante para “ingressar”, o desempenho individual era decisivo para “permanecer”.

Seria possível falar sobre um “sistema de recompensas”, baseado na questão do “mérito individual”, que garantia não apenas o crescimento na organização, mas, também, em certos casos, a concessão da moradia? Sob a ótica da empresa, era interessante que isso fizesse parte do universo simbólico dos trabalhadores.

No entanto, o discurso de quem não permaneceu era oposto. As capacidades individuais – nesta visão – eram preteridas em relação aos apadrinhamentos e protecionismos. “A partir do momento que coloquei os pés fora da Usina, vi o quanto estava doutrinado! [...] Hoje, consigo deixar devidamente marcado, o quanto existia de fisiologismo e de beneficiamento em relação aos “colonhões”⁴ (João Paulo).

O preparo dos filhos dos moradores para o ingresso na empresa.

Quando nos referimos “ao preparo dos filhos dos moradores para o ingresso na empresa”, estamos a fazer referência ao período restrito às décadas de 1970 a 1990, em que houve um sistemático preparo técnico da empresa para com os filhos dos moradores, visando ao ingresso destes nas diferentes fileiras da usina. O recrutamento e preparo de mão-de-obra “dos filhos das colônias” significava uma alternativa fácil e bem articulada de obtenção de mão-de-obra barata, disciplinada e preparada, num contexto de “modernização” pelo qual o setor passava nos anos de 1960, marcados pelo aumento de demanda na produção mundial de açúcar, e nos anos de 1970, fase áurea do Proálcool⁵.

⁴ “Colonhões” era uma expressão pejorativa usada quando se queria referir às colônias da São Martinho como lugar que abrigava gente acomodada e dependente da usina. Era muito presente no discurso dos mais jovens.

⁵ Sobre a modernização da agricultura em termos gerais, ver Delgado (1985) e Müller (1989). Especificamente sobre o setor sucroalcooleiro, novamente ver Alves (1991), Scopinho (1995) e Denise Elias (2003). Sobre o Proálcool ver BRAY (2000).

O depoimento a seguir ilustra o início da contratação sistemática de filhos de moradores para o setor industrial, mediante o preparo e treinamento desses jovens pelo SENAI⁶.

Na época o açúcar exportado para a Europa, o chamado açúcar mascavo, [...], ele era exportado em sacos de estopa, e com a umidade do oceano, esse açúcar chegava na Europa, na Ásia petrificado, [...] tiveram uma idéia simples de revestir esse saco de estopa, colocar um plástico dentro, para que ele chegasse na Europa, no destino final dele, em boa qualidade, como ele saía da fábrica. Então, o Dr. Carlos, o que era o administrador, falou “você vão na colônia, recruta esses meninos de 14 anos, leva, tira a documentação, e coloca os meninos para trabalhar... Foi uma boa idéia, porque a gente ia trabalhar, e como a gente era menor, a usina já respeitava os direitos... Então, como a gente era menino tudo esperto, em 2, no máximo em 3 horas a gente cumpria a tarefa pré-estabelecida, no máximo 9 horas da manhã a gente estava de volta em casa, e recebia 8 horas, e estudava na parte da tarde. Os meninos que estudavam no período da noite, trabalhavam no período da tarde. Eram duas turmas de menino: a que trabalhava na usina de manhã e estudava a tarde, e a que trabalhava na usina a tarde e estudava a noite. Então a minha história se originou mais precisamente na safra de 1973, que eu comecei a minha história na São Martinho... Eu fiquei na São Martinho em 1973, 74, que eu exerci essa profissão, e depois em 1975 eu fui pro SENAI, com a profissão que eu escolhi e estou lá até hoje. (Eduardo).

A São Martinho realizou parceria com o SENAI de Ribeirão Preto no início dos anos de 1970. Para aquela instituição eram encaminhados os jovens “mais destacados”, “filhos de bons trabalhadores”, para que fossem preparados “para entrar na Usina”. A empresa custeava os estudos, a alimentação e moradia. Tão logo concluíssem o curso de mecânico, torneiros, marceneiros, eletricitas etc., tinham emprego garantido na São Martinho. A disciplina ficava a cargo da própria família e da própria empresa, uma vez que era o Sr João Garcia – chefe do Escritório Central – o responsável por fiscalizar as notas dos estudantes “da São Martinho”.

O encaminhamento para o SENAI revela um duplo caráter: de modernização, quando se leva em conta a necessidade da empresa investir em mão-de-obra especializada para acompanhar os avanços tecnológicos resultantes do Proálcool nos anos de 1970; e de continuidade, ao tornar restrito o preparo de trabalhadores “qualificados” apenas aos filhos das famílias que à empresa estivessem subordinados pela moradia e laços de lealdade decorrentes.

Deve-se levar em conta o caráter de mobilidade que “fazer o SENAI” significava para as famílias e para os jovens. O impacto simbólico que um lavrador tem ao ver o filho como um motorista, ou como um mecânico, ou como um eletricitista “com diploma”, significava melhoria de vida, adequação “aos novos tempos”, bem como perspectiva de crescimento.

Bertaux (1979, p. 236-237) afirma que a importância de se ter ou não um diploma é secundária em relação à própria necessidade de existência material da família. Haveria uma privação das famílias operárias em conseguir recursos para investir no sucesso escolar dos filhos. O isolamento das colônias em relação a cidades fora da influência da Usina São Martinho, resultava numa falta de perspectiva que não fosse aquela de ingresso na empresa. Isso torna possível supor que o orgulho “do filho conseguir um diploma” decorre de ações planejadas pela

⁶ SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – é uma instituição vinculada à Confederação Nacional da Indústria – CNI – cujo objetivo principal é ministrar cursos de formação profissional para a indústria. É criado em 1940, durante o governo Getúlio Vargas.

empresa, em disseminar o quão importante seria se os filhos de seus trabalhadores “fossem preparados para trabalhar pelo SENAI”.

O significado financeiro também era importante. Ter em seus quadros um filho que “fez SENAI” era ter um filho que tinha salários médios maiores do que dos outros trabalhadores da usina e que, desse modo, “tinha mais renda”. Para o jovem, o ganho era duplo: o salário alto, se comparado ao do pai, em geral lavrador ou trabalhador desqualificado do chão de fábrica, e o status de ser um “trabalhador qualificado” da São Martinho, o que era muito valorizado na região de Ribeirão Preto nos anos de 1970 e 1980. O depoimento a seguir é ilustrativo dessa análise, são as memórias de um trabalhador tão logo ingressou na empresa e teve acesso a seus primeiros pagamentos.

Era uma empresa que te pagava bem, era bem remunerado. Logo quando iniciei os pagamentos vinham na forma de envelopes e nem fechados por grampeadores eram. [...] Só para você ter uma idéia. Eu frequentava muito Ribeirão Preto, logo que abriu o Shopping. Um dia fui dar uma volta lá. Eu ia trabalhar à noite. Era um sábado à tarde, logo após o almoço. Em frente ao Shopping tinha uma chochinha. Tem o estacionamento do Shopping, aqueles casarões e cerrado. E tinha uma “chochinha”. [...] Aí saí daquele cerrado aquele chochinha. Eu pensei comigo, nossa será que o cara vai querer carona? O cara me parou e perguntou se eu queria comprar um terreno ali. Eu parei e olhei aquele mato... eram quatro mil cruzeiros. [...] E eu tinha aquele dinheiro na carteira. Não comprei e ignorei o cara. A cada vez que vou a Ribeirão Preto, isto me incomoda. [...] Achava que esta vida não ia acabar. Quando abriu o Shopping no centro de Ribeirão Preto, que foi em 1982. Eu chegava com meu holerite lá, a gente era obrigado a mostrar nas lojas. Quando era uma compra mais restrita o gerente espantando chega a dizer: “mas você ganha tudo isto”! E eu era um dos menores na usina ainda. [...] Sabe onde eu guardava meu ordenado? Era na caixa de pasta de dente. [risos]. Sabe eu sempre fui um cara de polfíca de pé no chão. E sabe eu acho que tive uma condição privilegiada. Meus filhos estão concluindo a faculdade. Eu tive um planejamento. (Ivanildo).

É interessante observar no discurso do Sr Ivanildo a visão deste destinada aos filhos. Embora seja ele um representante de terceira geração da família Marcandalli na empresa, não vislumbrou o ingresso de seus filhos. Percebe-se como o fato de os filhos estarem “concluindo a faculdade” lhe é importante. Mais uma vez é a Bertaux (1979) a quem recorreremos para compreensão desse fenômeno, em que os trabalhadores minimamente qualificados passam a ter uma perspectiva diferenciada de suas trajetórias em relação à trajetória a ser trilhada pelos filhos.

Há um desejo presente desses trabalhadores qualificados através do SENAI que seus filhos busquem trajetórias superiores daquelas por eles percorridas. E aqui talvez se coloque um ponto crucial para nossa abordagem. O mecanismo de manutenção das colônias para obtenção de mão-de-obra disciplinada e minimamente qualificada foi eficaz, muito embora se colocasse enquanto prática restrita, fadada ao desaparecimento. Para esses trabalhadores qualificados pelo SENAI, ou, em menor escala, por aqueles outros treinados pela própria empresa, não faria sentido ver a inserção do filho na Usina São Martinho que não fosse dentro de uma perspectiva de “crescimento”. Mais ainda, os ganhos financeiros advindos do exercício de um cargo mais qualificado e, portanto, mais bem remunerado, pressupunha a ampliação de um universo outrora desconhecido. Ir a Ribeirão Preto, “no shopping”, conforme relato do Sr Ivanildo é uma dessas

ampliações possíveis e que, via de regra, passará a demonstrar o quão precário passa a ser “morar na usina”. Por essa lógica, qual seria, para a empresa, o ganho na manutenção das colônias?

Há grandes diferenças quando observamos o ingresso dos filhos dos moradores nas funções do “Escritório”, isto é, nas funções administrativas e burocráticas. O capital social era uma estratégia que as famílias lançavam mão para inserir seus filhos na empresa. Se os trabalhadores da São Luís eram aqueles que estavam mais próximos da cúpula da empresa, morando fisicamente próximos a eles, inclusive, é “natural” que pleiteassem posições mais bem colocadas para seus filhos. Um pai não se conforma com o ingresso de um filho em uma posição radicalmente inferiorizada em relação ao posto que ele pai ocupa. (BERTAUX, 1979). Existem dois casos de famílias cujas gerações se sucederam em funções administrativas: a Família Carniel e a Família Franco. A essas famílias foram sendo reservadas vagas de comando dentro da empresa, bem como um preparo diferenciado, envolvendo formação em nível superior.

Algumas vezes, filhos de moradores de outras colônias assumiam funções destinadas à “colônia dos chefes”. Joaquim Paulo, por exemplo, constitui um caso emblemático. Embora filho de uma família de lavradores, em que todos os integrantes realizaram trabalhos braçais, ingressou na empresa sem passar pela mesma labuta, sem “pegar na enxada”. Iniciou suas funções como “Analista de Laboratório”. Faleceu em 2006, como Diretor da área de TI. É seu irmão, Arquimedes, quem nos relata sua trajetória.

O Joaquim foi para Usina, ele foi para ser chamado para ir no meu lugar no almoxarifado. E o Caio, o engenheiro, queria que eu fosse para o laboratório. E na época meu chefe não quis me ceder para o laboratório. [...] Surgiu o nome dele. Veio o senhor Roberto e disse: “eu fiquei sabendo que tem o irmão do Arquimedes aí, então, traz ele aqui, e o Arquimedes vai trabalhar comigo”. “Não. Não. Se for para o Arquimedes ir para lá, então que vá o Joaquim e assim ensina uma vez só.” [...] De lá ele começou a ter uma pouco de ramificações e influências na área de informática, e começou a assumir as responsabilidades. E então surgiu a questão de definir quem seria o gerente de informática e foi o Joaquim. (Arquimedes).

O depoimento de Arquimedes demonstra um procedimento que era comum dentro do universo das relações entre usina e seus trabalhadores: O fato de se saber que existiam jovens que eram parentes desse ou daquele trabalhador já os condicionava ao ingresso na empresa. O ingresso do Joaquim se dá “porque ele é irmão do Arquimedes”. Percebe-se que ele não tem de fazer a mesma trajetória do irmão, “cortar cana, realizar trabalhos braçais” etc. É como se a capacitação de um *necessariamente* estivesse incrustada no outro.

Outro exemplo sinaliza a capacidade que a empresa tinha de reconhecer o desempenho dos trabalhadores e estendê-lo – como se fosse indistinto – a suas parentelas. Trata-se do “processo” que resultou na contratação do filho mais velho de um dos moradores da colônia Santo Antônio para trabalhar no Escritório Central.

Processo de seleção? Em 1984? Isso não existia na época... Como iria completar 14 anos, tive a oportunidade de ser "entrevistado" pela Keila (Filha do Lineu Zacarias) pelo João Garcia (Encarregado do RH do Escritório Central). O pessoal do escritório central iria precisar de um novo "office-boy".

Eles pretendiam aproveitar algum filho de funcionário das "colônias" e como naquele exato momento eu estaria fazendo e completando os 14 anos, simplesmente entrei e fui contratado diretamente como "mensageiro" ou seja "office-boy" ... Isso está lá escrito no meu primeiro registro de minha carteira de trabalho... Não disputei vaga com ninguém! (João)

A presença de Keyla e Lineu Zacharias – pai e filha – era significativa, ajudando a melhor dimensionar o mecanismo. Ambos chefiavam os setores de Assistência Social e Ambulatório Médico da empresa, respectivamente. Havia “algo mais” além do capital social, que pode ser caracterizado pela observação que setores da empresa faziam acerca do comportamento desses ou daqueles jovens, sem que se levassem em consideração a colônia em que residiam. A educação física – atividade desportiva destinada aos filhos dos moradores – era um mecanismo de disciplinamento dos futuros trabalhadores e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de observação dos “mais aptos”, fato que ocorria também com a escola primária na empresa. Mesmo quando os jovens passam a ser transportados pela empresa a fim de estudarem em Pradópolis, continuou a existir certo mecanismo de observação. Havia funcionárias – moradoras das colônias – contratadas somente para “olhar a molecada dentro dos ônibus”, a caminho da escola. Alguns afirmaram que elas eram ouvidas em épocas de “seleção de meninos”, para opinarem se aquele jovem era “comportado ou não”. Essas moças eram vinculadas funcionalmente ao setor de Assistência Social, fazendo parte, portanto, desse sistema de “recrutamento interno” existente na São Martinho.

A gente ficava de olho na garotada. Quando completasse quatorze anos, pela família, pelo jeito da pessoa, já sabíamos e íamos “namorando” o funcionário. E como João Paulo, existiram muitos outros que foram assim. E por que disto? Por que na sessão de pessoal é onde dentro da empresa, ocupa o maior número de gente. Então o funcionário, ali era o primeiro passo para eles começarem a trabalhar. Isto por que ficávamos sabendo onde surgiam as vagas para os trabalhadores. [...] Os próprios funcionários eles indicavam. Por que, em primeiro lugar, ali era a sessão pessoal. Eles iam à assistência social e falavam do perfil do funcionário que eles estavam precisando. Estou precisando de tantas pessoas, e se tiver alguém aí. Então a gente já ficava de olho, e ia indicando, olha tem o fulano, e eles respondiam, acho que aquele lá é meio nervoso, não vai dar certo. [risos] E nos joguinhos de futebol a gente ia vendo sempre onde a pessoa se encaixava melhor. Isto era um passo para estar preparando o futuro. (João Garcia, Chefe do Escritório Central entre os anos de 1960 a 1980).

As redes sociais e os mecanismos de observação tornaram-se mais evidentes na década de 1980, momento em que passa a existir uma maior mobilidade no ingresso dos filhos dos trabalhadores em áreas distintas daquelas áreas em que seus pais e antepassados trabalhavam. Sabemos que alguns desses trabalhadores ainda permanecem na empresa, muitos ainda na mesma função em que ingressaram, outros com postos de chefia.

Os trabalhadores preparados pela empresa.

De forma complementar a esse “preparo dos filhos” – que em última análise nada mais é do que um processo de preparo de mão-de-obra dentro de um contexto de modernização – há de se considerar ainda a maneira com que a empresa se portava em relação ao preparo dos trabalhadores que ali já trabalhavam e que eram pais daquela geração preparada pelo SENAI.

O preparo interno dos próprios trabalhadores para a realização de tarefas produtivas é algo histórico dentro das usinas de açúcar e álcool, conforme demonstram, por exemplo, autores como Scopinho (1995), Silva (1999), Alves (1991) e Prado (2008). As razões para tal prática estão associadas ao tipo de trabalhador ali encontrado. As origens agrárias destes explicam a necessidade de investimento em treinamentos que “preparassem” o grosso de sua mão-de-obra.

O caso de Lázaro é significativo. Entra na empresa como motorista de caminhão, em 1966, “puxando cana” e transportando também turmas para o corte. Passa a ser motorista de cargas e, depois de acidentado, em 1976, passa a ser “motorista de caminhonete da Elétrica, transportando os eletricitas dentro e fora da usina”. No contato com outros eletricitas, “apreende a fazer a coisa”. Os anos finais de Lázaro na empresa são como “Eletricista de Manutenção Industrial III”, o cargo mais elevado de eletricista a ser atingido sem que se adentre aos cargos de comando. Alfabetizado, era responsável pelo funcionamento da “Moenda C”, a maior da empresa, sem que tenha frequentado qualquer tipo de curso formal em eletricidade. Assim como vários outros trabalhadores pouco qualificados da São Martinho, Lázaro recebe ensinamentos “informais”, dados por outros eletricitas, muitos dos quais, formados pelo SENAI.

A sistematização dos treinamentos internos, tais quais aqueles mencionados por Alves (1991), ocorre a partir do início da década de 1980, sendo coordenados pela área da empresa conhecida por “Relações Industriais”, ou simplesmente “RI”⁷. Lázaro, assim como outros trabalhadores, passa também por alguns desses processos de treinamento, que tendem a se intensificar – ou se reconfigurar – nos anos de 1990, de forma proporcional ao avanço da reestruturação produtiva vivenciada pelo setor.

Nos dias atuais, é raro na Usina São Martinho encontrar trabalhadores que ingressem dentro da empresa de forma “desqualificada”, excetuando-se os trabalhadores rurais sazonais. O preparo interno dos trabalhadores está vinculado à preparação complementar, específica, haja vista a exigência de padrões educacionais mínimos, ou ainda ao preparo ideológico, motivacional, de envolvimento dos trabalhadores com as metas organizacionais. (PRADO, 2008).

Os bons patrões.

A suposta preocupação e proximidade dos doutores para com os trabalhadores, moradores das colônias e as ações altruísticas e de “justiça” por eles praticadas estão presentes na maioria dos depoimentos daqueles que passaram toda sua vida profissional na empresa.

Eu acho que não tem uma diferença entre patrão e empregado. Ele era uma pessoa comum que conversava com todo mundo, não era uma pessoa... Tem lugares aí que você não conversa com a pessoa. Ali não. Se você quisesse conversar com o doutor Orlando ou doutor Sérgio e o doutor Agenor,

⁷ O “RI” estava diretamente subordinado ao Escritório Central, cuidando especificamente da relação com o pessoal da Indústria. Foi uma estrutura criada nos anos de 1980, assim como o “RA” (Relações Agrícolas), que cuidava dos trabalhadores do campo. Com essas novas estruturas, objetivava-se diminuir o deslocamento de trabalhadores dentro da imensa propriedade da Usina.

todos eles atendiam conversavam e explicavam. Não tinha aquela arrogância. Eram todas pessoas simples e humildes. E atendiam a todos os funcionários, nunca vi algum funcionário ou mesmo outra pessoa que saísse chateada com o bate papo. Ele sempre foi cordial. (João Garcia).

O sentido da ação desses “doutores” não pode ser encarado unicamente dentro de uma racionalidade empresarial burocrática ou de uma estratégia pura e simples de controle dos sujeitos por elas diretamente atingidos. Parecem ser processos que se mesclam. Estudando o empresário Francisco Matarazzo no comando de suas empresas, Martins (1976) afirma que:

A dominação patriarcal, provavelmente, não chegava a substituir a burocrática. Esta existia e funcionava como uma contingência técnica, inerente à divisão do trabalho e ao equipamento, à complexidade das relações “externas” da empresa e à complexidade de sua organização altamente concentrada. A organização e a dominação burocrática eram indispensáveis para o funcionamento do grupo e elas se efetivavam mais acentuadamente nas escalas menores, mais técnicas. [...] Interferia, porém, nas decisões de técnicos, gerentes e diretores, sem ordenar, controlando as ações e “sugerindo” medidas ou dando sua opinião. [...] Ainda que a organização burocrática impusesse decisões em escalas subalternas, essas decisões eram dirigidas ou influenciadas pela concepção particular de Francisco sobre economia e empresa. (MARTINS, J.S. 1976, p.58-59).

Em termos burocráticos, pode-se afirmar que as decisões estratégicas da empresa não estavam centralizadas na figura de um único indivíduo, como no caso apontado por Martins (1976), mas dentro de uma mesma família, no caso, a família Ometto. Mesmo assim, e ainda que o modelo burocrático e racional se impusesse na tomada de decisões, e na existência de diferentes e autônomos níveis técnicos, na visão dos trabalhadores, a principal “figura de comando” era o “Doutor Orlando”. Não que a figura de outros membros da família não fosse importante e suas ordens não devessem ser “acatadas imediatamente”, mas é na figura do Dr. Orlando que repousava uma maior admiração, respeito, enfim, obediência.

O fato de ser o único membro da diretoria que tinha contato direto com os trabalhadores a possuir o sobrenome “Ometto”, o que também lhe dava, aos olhos dos trabalhadores, o status de “dono da usina”, talvez explique o maior respaldo a ele devido. Mesmo que outros membros da família como Agenor e Homero tomassem as decisões técnicas, a menção de que “o Dr Orlando sabia” dava mais peso – e rapidez – na aplicação das decisões. Somando-se a isso, há que se considerar o modo cordial, paternalista, com que o Dr. Orlando dirigia-se aos trabalhadores em detrimento da forma mais distante de agir encontrada, principalmente na figura do Dr. Homero.

A criação de uma “ação administrativa” funcionava tanto para referendar decisões como também estratégia de defesa por parte dos próprios trabalhadores, diante da imposição de regras ou procedimentos de alteração do trabalho, remanejamentos ou demissões que viriam a ocorrer. Tornava-se cômodo aos trabalhadores pensar que certas coisas que ocorriam, ocorriam porque o Dr. Orlando, ou o Dr. Agenor simplesmente “não sabiam”.

As políticas assistenciais implantadas originalmente na São Martinho pelo Dr. Orlando bem como a maneira cordial como ele se dirigia a todos os trabalhadores e famílias, dão o

contorno final da criação do “bom patrão”. A cordialidade não era restrita apenas ao cotidiano do trabalho, sendo estendida a outras esferas da vida social das colônias. Um dos entrevistados, Sr Joaquim Araújo, vai mais além, ao afirmar que tal relação não era apenas entre o patrão e o funcionário, mas entre o patrão e sua família com o funcionário e *sua* família. “O Dr.Orlando e D.Odila, Dr. Sergio e D.Geni, Dr. Agenor e D. Terezinha e famílias, participavam das missas, jogos de futebol, bailes de carnavais, outras comemorações, sempre ao lado dos funcionários.”

O “patrão” se apresenta como um personagem cuja autoridade deriva de sua possibilidade de conhecer, interpretar e manipular o mundo exterior. Essa autoridade, o “patrão” a exerce na medida em que participa do universo comunitário, isto é, por meio do estabelecimento de relações pessoais com os seus membros, pois é vínculo pessoal que garante a reciprocidade da relação. Como intermediário entre o caboclo e a sociedade mais ampla, ao mesmo tempo em que exerce autoridade, é também o protetor e o conselheiro ante esse mundo que representa (DURHAM, 2004, p.166).

Na medida em que a empresa vai se tornando mais complexa, criando-se novas estruturas de gestão, planejamento e execução de atividades, novas hierarquias vão sendo criadas. A tomada de decisões torna-se, portanto, também mais complexa, tendo de ser delegada para diversas “chefias”, que passam a atuar no final dos anos de 1960 de forma mais direta com os trabalhadores, em substituição à presença ostensiva dos “doutores”.

Diversos conflitos serão percebidos, principalmente na delimitação dos papéis desses novos chefes, bem como na visão dos trabalhadores acerca do distanciamento dos doutores. Tal conjuntura – e a problemática daí decorrente – é discutida de forma muito similar por Lopes (1971, p.101-107), que apresenta pontualmente as dificuldades existentes no processo de delegação de autoridade dos diretores para as chefias, num momento de crescimento e aumento de complexidade gerencial de uma empresa industrial.

Dizer que “O doutor Orlando não sabia” passa, paulatinamente, a ser estendido ao todos os outros “doutores”, dentro de uma perspectiva que nos parecer ser de “estratégia de defesa” dos trabalhadores. O conceito aqui utilizado é inspirado em Dejours (2003), que se refere às diferentes formas que os trabalhadores buscam minimizar o sofrimento imposto pela estrutura produtiva contemporânea. Para ele, trabalhadores tendem a estabelecer como normais procedimentos de intensificação e precarização do trabalho. No nosso caso, entretanto, a estratégia de defesa estaria mais associada à transferência que os trabalhadores faziam da responsabilidade de sua condição precária dos usineiros, dos “doutores” para “chefes”, “encarregados” etc. Falar que era o chefe e não o patrão o responsável pela condição em que ele trabalhador se encontrava, era uma forma de “aliviar” a pressão dentro do ambiente de trabalho.

Sobre essa mesma temática, outro trabalhador, que galgou diferentes postos de trabalho na usina, passando do corte de cana à chefia do almoxarifado da empresa, assim se manifestou, quando questionado sobre a visão positiva que os trabalhadores possuíam sobre a figura dos “doutores” em detrimento à imagem constituída sobre os diferentes chefes, líderes e

encarregados. A análise se baseia muito mais nas ações destes chefes, líderes e encarregados do que propriamente na visão dos trabalhadores.

A usina seleciona algumas pessoas para serem extensão do “doutor”, para ser *extensão da visão da usina*. Quem vai falar para você vai ser quem vai ver as coisas para mim. Você vai ser o gato para encobrir as normas da usina. Ta. Você vai quem vai ver se o coitado do cortador está bem alojado. Você vai olhar se o cara que está sendo transportado está dentro de um veículo seguro. Só que, nem sempre esta extensão de vista... Deixa ver se eu uso um termo... Ou está preparado, para ver ou *quer ver*. Ou às vezes quando dão para ele esta importância ele assume de uma forma esta importância, que o mais importante do que seria exercer o cargo eficiente. Ele vai se sentir uma autoridade, mas deixa de usar esta autoridade. Então ele passa a ser amigo do gato. Ele passa a fechar os olhos para o que é incoerente. Está certo. Só que a usina não é boba. A usina vê que o cara deixa ela na mão, que os cortadores são transportados mal. [...] Aí, o que seria coerente? Vamos pensar no corte de cana. Onde a medida do corte de cana seria pago por uma cifra, é pago por uma cifra um pouquinho menor. Que para a usina seria irrelevante ser um pouco maior ou coisa deste tipo. Só que pela importância da *extensão do olho*, ele faz só para mostrar que tem o poder. Agora sabe quem é este? É o fiscal do café... [...] Mas a empresa não sabe o que esta acontecendo. Você não sabe, por que mesmo a extensão do olho dele é este cara. E sabe o que acontece com este cara? Aí ele vai encontrar lá um sujeito que é o fenômeno. Que corta uma quantidade exacerbada de cana. Aí pergunta, “quanto seria bom que um cortador cortasse por dia?” “Ah, seria bom que o cara cortasse tanto”. Agora, presta atenção, o exemplo que este cara pegou. Só tem ele e mais um outro que vão cortar todo este tanto de cana por dia. Só que este cara é fora da realidade. Este cara não serve de modelo. Ele nunca pega um outro coitado, que corta este tanto menos, e pensa, “perai vou ter que dar um pouquinho mais, caso contrário este aí vai morrer de fome”. Ele sempre vai pegar um a mais e dizer que estão pagando o suficiente. Ele é o capataz do café! [...]. Só que esta cultura se mantém. Só que veja bem, eu estou falando do corte da colheita de cana. Mas isto é assim dentro da indústria, isto é assim em todos os lugares. [...] Por que o patrão, o doutor entre aspas, está na cadeira dele. E ele não vai descer nas formigas trabalhadoras para saber o que elas estão fazendo. Por isto coloca uma extensão de olho, que é o capataz, o fiscal. E este fiscal leva o que ele quiser. (Arquimedes).

O Sr Arquimedes não vê muita distinção entre os líderes, os encarregados, os chefes para com os antigos capatazes dos tempos do café. A proximidade do entrevistado da cúpula da empresa, dos “doutores”, reforça o fato de que os doutores “não sabiam” efetivamente das ações de seus líderes, chefes e encarregados. Embora deveriam ser “extensão do olho” dos doutores, agiam à revelia de seus compromissos. E, para o entrevistado, o exemplo mais crível dessa “realidade” associar-se-ia a um dos eventos mais marcantes do setor: a greve de 1984⁸.

A extensão de olho, o que eu chamo o mecanismo pelo qual a empresa enxerga. Ela nomeia, por exemplo, o Paulo para o setor da informática. Nomeia o Roberto para o setor agrícola. Bom, então o Roberto vai sair do escritório. E aí as informações, o cara vai falar que está tudo em ordem. Você quer um exemplo que eu vou dar para você e que isto se você buscar em outras empresas é de que o corte de cana tem ruas. Isto deve estar na cabeça de todo mundo até hoje. Isto teve uma época que a cana era cortada com cinco ruas, ou melhor, seis ruas. Cortava a primeira e jogava encima dela mesma, depois jogava duas encima daquela cortada, e três encima do espaço que se abria. Aí de repente teve um estudo, que dizia que o ideal seriam sete ruas. Que deveria passar de cinco para sete. Cortava uma, jogava três e três. (Silêncio) Bom. Eu participava da reunião industrial. Eu vi uma cinco ou seis reuniões, em que todo mundo que vinha do campo, os chefes de campo, diziam que estava ótimo, que todos estavam contentes. Dizem que rende mais, que está uma maravilha, que está ótimo. Um dia nós saímos para uma reunião agrícola. O pessoal do campo quase invadindo a usina. [...] O que era aquilo? Diziam “Se vocês querem cortar cana de sete ruas que busquem outros trabalhadores para cortarem. Nós não queremos sete ruas.” Ninguém queria sete ruas. Só falavam que era bom sete ruas os encarregados. Acho que ninguém foi perguntar para o cortador de cana. (Arquimedes).

⁸ A greve em Guariba, região de Ribeirão Preto, ocorrida em 1984, é considerada a maior manifestação dos trabalhadores do corte manual de cana-de-açúcar da história. Na ocasião, o aumento de “ruas” a serem cortadas e o impacto negativo que isso representaria na remuneração final, foram fatores decisivos para que ocorresse uma grande mobilização dos trabalhadores, que viram suas reivindicações atendidas. Veja-se Ferrante (1991).

Perguntado se os encarregados teriam sido os responsáveis por aquela greve, conclui:

Nem sequer, se aproximavam dos cortadores, para saber o que estava acontecendo. Isto é o maior exemplo que se tem. Se quer citar um exemplo de que o olho não enxerga, pode citar o corte de cana em sete ruas. Isto criou um exemplo marcado. (Arquimedes).

Para o grosso dos trabalhadores entrevistados, entretanto, aquilo considerado positivo sempre será visto como uma atitude altruísta, desprendida, benemérita dos doutores, ou seja, *uma dádiva*⁹ ao passo que as medidas consideradas ruins, autoritárias, deselegantes, coercitivas serão designadas como uma ação praticada à revelia desses mesmos doutores.

Grande parte das justificativas dos trabalhadores para o fato de “trabalharem bem” ou “se dedicarem ao máximo” ou ainda “vestirem a camisa da empresa”, estaria no fato de que “a empresa” ou os “doutores”, além de serem “bons”, eram também responsáveis pela casa, pela assistência, pelos médicos, pela educação, enfim, por tudo. Trabalhar da maneira que se trabalhava – de forma intensa e absolutamente leal – era a forma de “retribuir” o “bem” a “dádiva” que a empresa e os doutores propiciavam. Os doutores passam, inclusive, a serem vistos como instrumentos de justiça, no sentido de agir corretivamente em relação a ações malévolas ou “erradas” dos chefes, líderes etc.

Ainda que o caráter patrimonialista, benemérito, altruístico etc. esteja presente no discurso de muitos dos trabalhadores entrevistados, outros aspectos devem ser considerados. Em qualquer organização formal os funcionários – principalmente os burocratas – tendem a assimilar as formas de agir e pensar dos proprietários, tendem a introjetar, portanto, o que as teorias administrativas chamarão de “cultura organizacional”.

Os actores não se comportam como átomos fora de um dado contexto social, nem aderem, como escravos, a um guião determinado por uma intersecção específica de categorias sociais que, por acaso, ocupam. As suas tentativas de realizar acções com finalidade estão, pelo contrário, icrustradas em sistemas concretos e continuados de relações sociais. (GRANOVETTER, 2003, p. 75).

Pelo fato das lideranças e chefias introjetarem a “cultura organizacional” da família Ometto, é que os doutores vão se afastando do contato direto com os trabalhadores. Contudo, sua presença – simbólica e raras vezes real – não desaparecerá por completo.

O episódio a seguir, relatado por um trabalhador que à época do ocorrido contava com aproximadamente trinta anos de casa, revela os padrões enquanto “administradores da justiça”, prontos para restabelecer a ordem então desarticulada, por aqueles que deveriam mantê-la, no caso, os chefes, encarregados etc.

⁹ O conceito de “dádiva” aqui utilizado está baseado na obra de Mauss (2003, p.185-264), principalmente na discussão por ele formulada sobre a obrigação de retribuir presentes (dádivas) recebidos em sociedades ditas primitivas.

Naquela época [meados dos anos de 1980] criaram uma regra que era proibido entrar com qualquer tipo de comida. Eu, como precisava tomar um remédio com leite, ia com minha garrafinha térmica. Chegando na ficheira [local de marcação do ponto dos trabalhadores], para entrar no turno das onze às sete, [turno das onze da noite às sete horas da manhã] chegou um guarda [vigilante da empresa] perguntando o que eu estava levando. Fazia tempo que o pessoal da segurança ficava se impondo contra os trabalhadores, achando que tinham autoridade, sendo mal-educados... Enfim, respondi que era leite. Continuei andando e, depois que piquei o cartão, ouvi do guarda “Nessa turma da elétrica só tem ladrão”. Não tive dúvidas, mandei a garrafa na cabeça dele, e disse que só não matava ele porque tinha picado o cartão. Fui trabalhar. No dia seguinte, meu chefe [...] disse que o chefe de segurança de RI [Relações Industriais] tinham feito um relatório dizendo que eu tinha aprontado, tumultuando, gritando na ficheira contra os guardas, do nada, e que eu ia ser mandado embora sem direito a nada. Falei o que tinha acontecido, que eu tinha sido ofendido, que os guardas estavam o tempo todo ofendendo os trabalhadores, mas ele disse que não podia fazer nada. Os dois outros chefes também me ignoraram, dizendo que “era assunto do jurídico”. Aí não teve jeito, fui falar com o “home”. O Dr Orlando não estava, o Dr. Agenor também não. Mas eu queria fala mesmo com o Dr. Homero. Bom, mas como também não o achei falei com o Orlandinho, filho do Dr Orlando. Eles me conheciam tinham muito tempo... sabiam quem eu era... Falei o que aconteceu. Ele mandou reunir todos os guardas, ficou todo mundo enfileirado, e ele perguntou para os guardas se o que estava no relatório era verdade mesmo. Antes que eles respondessem, o Orlandinho lembrou que eu não era qualquer um, que eu era de confiança, e que ele achava que os guardas “estavam mexendo com a pessoa errada”. Falou que se eles estivessem falando a verdade eu seria mandado embora sem direito a nada. Foi aí que um dos guardas, que estava na ficheira, mas não entre os que me ofenderam falou: “Dr., teve um exagero sim”. A reunião acabou ali. Se fosse o Dr. Homero, todos tinham sido mandados embora... Mas o Orlandinho mandou dar gancho para todos os guardas que estavam na ficheira e mandou embora os que tinham me ofendido. À noite o chefe da Segurança [...] foi me pedir desculpas, na minha casa. O de RI também. Dali pra frente, os guardas se ferraram, não implicaram mais com a turma. Sobrou fumo para todo mundo! Era engraçado, porque depois, quando eu ia picar cartão, os guardas viravam de costas para mim. [risos] (Anônimo).

Não se pode, entretanto, afirmar que tal estratégia era consciente por parte dos doutores, muito menos negar que nas atitudes, principalmente do Dr. Orlando Ometto, não havia, de fato, preocupação para com seus funcionários. Como já dissemos, acreditamos que as relações eram totais (LOPES, J.R.B. 1971, p. 152). Há que se considerar ainda que tais ações sociais – numa concepção weberiana – podem ser ao mesmo tempo racionais e tradicionais, tendo de se levar em consideração a significação da ação entre todos os agentes envolvidos, entre os que a praticam e os que a recebem. (WEBER, 1964 p.5-7).

Posto dessa forma, pensamos ser possível inferir que na São Martinho, especificamente durante as décadas de 1950 a 1980, momento em que o Dr Orlando esteve à frente da administração da empresa, juntamente com Homero e Agenor, ocorriam processos simultâneos, que por um lado exteriorizavam a proximidade e preocupação dos doutores para com seus funcionários, ao mesmo tempo em gradativamente vão evidenciando a introdução de elementos de racionalização da gestão do trabalho.

Os testemunhos revelam, por outro lado, o início do processo de distanciamento dos “doutores” em relação aos trabalhadores. Tal processo de transformação, contudo, não deve ser encarado como uma ruptura. Os testemunhos são indicadores de uma coexistência temporal entre a presença do bom patrão, do doutor, com sua autoridade tradicional sendo requisitada com a burocratização necessária para uma empresa que paulatinamente se tornava mais complexa.

Não pode ser desconsiderado o fato de a empresa apresentar origens essencialmente agrárias e que, até o início da década de 1960, ainda possuía, em suas terras, trabalhadores

vinculados ao colonato. A figura de quem administra a empresa, nesse diapasão, é ao mesmo tempo vista pelos trabalhadores tanto como um “industrial”, como também como um senhor de terras, dono de uma fazenda, e, portanto, tradicionalmente *responsável* pela vida de quem a ocupa.

Isso evidencia a impossibilidade de dissociação da organização empresarial dos contextos sociais e culturais que a permeiam.

As empresas não podem ser vistas exclusivamente sob a ótica organizacional, já que estas são inseridas na cultura de uma sociedade, de uma região, e ligadas a culturas profissionais que são sensíveis à sua organização e que podem reagir ou intervir em suas mudanças. Isto reafirma a idéia de que a empresa, além de um sistema econômico e técnico é um sistema social e como tal, absorve o que outras instâncias sociais, como a escola, a família e o território lhe oferecem como referência. Com certeza a empresa também consegue ter influências sobre diversas dimensões da vida social, mostrando capacidade de elaboração cultural, isto é, capacidade de estabelecer elos e trocas com as instituições, grupos e comunidades. Assim a empresa se apresenta como cenário expressivo por ser um contexto permeável para absorver, reproduzir, responder e movimentar as representações simbólicas elaboradas pelos atores, os empresários, os trabalhadores, as trabalhadoras, as organizações sindicais, os clientes e fornecedores e demais interessados. (CAPPELLIN e GIULIANI, 2002, p. 146).

A racionalidade administrativa está alicerçada e exemplificada na delegação de autoridade realizada na medida em que a empresa se expande. Da mesma forma, o tradicionalismo e o patrimonialismo são nítidos nas intervenções pontuais dos “doutores” e, principalmente, na visão que os trabalhadores, fundamentalmente aqueles com mais tempo de casa, tinham desses mesmos doutores em detrimento dos chefes e encarregados.

A contradição – ou coexistência de estruturas diametralmente opostas – é muito clara, principalmente quando observamos Martins (1986), segundo o qual:

A produção capitalista de relações não-capitalistas de produção expressa não apenas uma forma de reprodução ampliada do capital, mas também a reprodução ampliada das contradições do capitalismo – o movimento contraditório não só de subordinação de relações pré-capitalistas, mas também a criação de relações antagônicas e subordinadas não-capitalistas. Nesse caso, o capitalismo cria a um só tempo as condições de sua expansão, pela incorporação de áreas e populações às relações comerciais, e os empecilhos à sua expansão, pela não mercantilização de todos os fatores envolvidos, ausente o trabalho caracteristicamente assalariado. [...] O capitalismo engendra relações de produção não-capitalistas como recurso para garantir a sua própria expansão, como forma de garantir a produção não-capitalista do capital, naqueles lugares e naqueles setores da economia que se vinculam ao modo capitalista de produção através de relações comerciais. (MARTINS, J.S. 1986, p. 21).

As ações dos doutores, seu sistemático – porém não definitivo – afastamento das decisões técnicas, delegadas para as diferentes burocracias bem como sua presença simbólica no ideário dos trabalhadores parecem demonstrar um choque de um domínio originalmente patrimonialista com a implantação paulatina de um controle racional-legal, dentro da acepção weberiana.

Os filhos dos doutores

Um dos aspectos a ser observado na relação patrão x empregado na usina São Martinho diz respeito ao momento em que os filhos do Dr. Orlando Ometto ingressaram na empresa.

Embora as estruturas hierárquicas estejam mais sedimentadas, uma vez que estamos no início da década de 1980, a presença desses indivíduos dar-se-á muito mais por conta de sua origem do que propriamente por suas aptidões, digamos, técnicas. É justamente por isso que exerceram postos hierarquicamente superiores, muito embora, principalmente na memória dos trabalhadores menos qualificados, não esteja presente o cargo que cada um desses “filhos de Doutor” efetivamente tenha exercido.

A lealdade e a obediência devidas são devidas principalmente pelo fato de serem filhos do Dr. Orlando, ou “gente dos Ometto”, e não propriamente por suas qualificações. Além disso, muito embora sejam tratados também por “Doutores”, exercendo uma autoridade muito mais tradicional do que racional, não terão, o mesmo carisma, nem as mesmas visões e atitudes presentes no pai, no caso, o Dr. Orlando Ometto, atuando praticamente como “figurantes”.

É Weber (1964) quem aborda o fenômeno da dificuldade de transmissão geracional de crenças e valores nas classes empresárias. Acreditamos que tal fenômeno é percebido quando analisamos a inserção de “Orlandinho”, Eduardo e “Otavinho” na Usina São Martinho enquanto simples filhos do Dr. Orlando Ometto, que somente por isso tinham a legitimidade de “mandar”, e como indivíduos dentro de um contexto racional-burocrático.

Contudo, a análise de suas ações deve ser dupla, uma vez que eram vistos de forma diferenciada pelos trabalhadores. Por um lado, a imensa maioria os define enquanto sujeitos “menos preocupados” com a condição dos trabalhadores, sendo muitas vezes responsabilizados pela destruição do “mundo” outrora criado pelo pai. Abusavam da autoridade, passavam por cima do que era costume, por livre escolha pessoal. De forma mais contundente, não herdaram a “estima, o respeito e o carinho” que o velho Orlando tinha para com os seus funcionários, como diziam. A análise, como se nota, é essencialmente pautada em atributos pessoais. Trabalhadores mais qualificados, que exerciam funções burocráticas, e que detinham uma visão mais complexa daquela realidade, afirmavam, por outro lado, o oposto.

De uma forma ou de outra, é fato que os filhos de Orlando não serão iguais ao pai. Seja porque assumiram uma postura mais dinâmica, profissional, num contexto essencialmente tradicional, seja porque não mantiveram o típico e usual “modo de tratar” os trabalhadores, ou ainda porque simplesmente se afastaram de uma relação mais próxima para com os funcionários, inclusive no processo decisório.

Ainda que a forma de analisar as ações da nova geração seja diferenciada por parte dos trabalhadores o estigma de “filho de doutor” estava sempre presente, indiscriminadamente. Ações técnicas ou pessoais desses indivíduos nunca serão vistas isoladamente, mas sempre dentro de um contexto da filiação.

Bertaux (1979, p.79), ao discutir os mecanismos da herança dentro das famílias proprietárias de capitais, afirma que tal instituição consistiria muito mais na transmissão de uma

“relação” do que a simples passagem de terras, imóveis, fábricas, lojas etc., sendo impossível seu desaparecimento.

A vida de Orlando é coincidente com a permanência de seus filhos no “comando” da São Martinho. Muito embora eles tenham tido seu campo de atuação restringido com a reestruturação que se aplicou na empresa a partir de 1995, decorrente das estratégias definidas por consultoria externa, somente irão ser definitivamente desligados da empresa após a morte do pai, em 2004, que é, aliás, sepultado na própria fazenda.

Embora tenhamos entrevistado indivíduos de gerações diferentes, de idades e visões de mundo diferentes, é interessante observar a manutenção dessa característica indelével de “bondade” e de “preocupação” do Dr. Orlando e do Dr. Agenor para com os trabalhadores da São Martinho. Mesmo aqueles que com eles não conviveram mantinham-se unânimes em apontar suas características magnânimas. Relatos pontuais de ações altruísticas desses doutores emanavam em diversos testemunhos. Praticamente todos sabiam – e atestavam – histórias em que um ou outro “mandou levar tal criança filha de fulano para um hospital em São Paulo, ou em Campinas”. Ou ainda que tal chefe foi mandado embora por que destratou algum trabalhador de confiança dos “homens”.

Pollak (1992), ao apontar os elementos constitutivos da memória individual ou coletiva, permite compreender essas formas de elaboração pela memória de fatos e personagens.

Quais são, portanto, os elementos constitutivos da memória, individual ou coletiva? Em primeiro lugar, são os acontecimentos *vividos* pessoalmente. Em segundo lugar, são os acontecimentos que eu chamaria de “vividos por tabela”, ou seja, acontecimentos vividos pelo grupo ou pela coletividade à qual a pessoa se sente pertencer. São acontecimentos dos quais a pessoa nem sempre participou mas que, no imaginário, tomaram tamanho relevo que, no fim das contas, é quase impossível que ela consiga saber se participou ou não. Se formos mais longe, a esses acontecimentos vividos por tabela vêm se juntar todos os eventos que não se situam dentro do espaço-tempo de uma pessoa ou de um grupo. É perfeitamente possível que, por meio da socialização política, ou da socialização histórica, ocorra um fenômeno de projeção ou de identificação com determinado passado, tão forte que podemos falar numa memória quase que herdada. (POLLAK, 1992, p. 201).

Percepções análogas a respeito do papel positivo, da hombridade, honradez etc. dos doutores, propaladas por diferentes atores, de diferentes idades, sem que estes próprios sequer tenham tido qualquer tipo de contato, são um fenômeno que encontra explicação quando observamos também a análise de Halbwachs (1990, p.129), quando este se refere à distinção existente o pensamento propriamente dito – inerente e restrito ao indivíduo em si – e à memória, vinculada, esta, aos diversos grupos aos quais os indivíduos se ligariam. Haveria, contudo, condições específicas para que isso se processasse.

A condição necessária para que assim seja, é que em cada uma dessas consciências, o tempo passado, uma certa imagem do tempo subsista e se imobilize, que o tempo dure pelo menos dentro de certos limites variáveis conforme os grupos. (HALBWACHS, 1990, p. 129-130).

A condição para que tal fenômeno se estabelecesse seria a de que houvesse certa continuidade da conjuntura ora vivenciada, o que de fato ocorreu na Usina São Martinho. A figura do bom patrão, as práticas patrimonialistas, paternalistas, são posturas que se estabeleceram nos anos 1950, perdurando até os anos de 1990, suficientes, portanto, para estabelecer certa durabilidade para aquele grupo, nos mais velhos, que as presenciaram, e nos mais jovens, que desde cedo eram condicionados a acreditar que os doutores efetivamente agiam da forma propalada por seus pais, avós etc.

A presença do “bom patrão” ou do “bom doutor” é um dos elementos importantes para o entendimento da realidade da Usina São Martinho e de um período específico marcado por transições organizacionais nas formas de produção e utilização da força de trabalho.

O fim das colônias e a reconfiguração da relação patrão e empregado na São Martinho.

No caso da São Martinho, os anos de 1990 foram marcantes, pois, além de situarem o fim da moradia, significaram o “distanciamento” dos patrões em relação a seus trabalhadores, e, portanto, o fim de todo um universo de relações constituídas nas quatro décadas anteriores. Nesse ponto vê-se uma vez mais emergir aquilo que em outros momentos definimos como “estratégias de defesa” dos trabalhadores, que responsabilizam “algum chefe” como o verdadeiro responsável pela demolição, e não os doutores. Pensar dessa forma talvez fosse a única alternativa confortável diante da maneira com que se conduziu o processo de demolição.

Um conjunto de fatores pode ser elencado para explicar as razões pelas quais as moradias ao redor da Usina São Martinho deixaram de ser interessantes para a empresa, entre eles os custos decorrentes da manutenção das moradias e a ameaça de possíveis litígios na esfera trabalhista aparecem enquanto elementos financeiros mais palpáveis. Vários são os depoimentos que corroboram o temor da empresa quanto a possíveis litígios, podendo-se dizer que essa foi uma das explicações “mais aceitas” para justificar a demolição das casas.

Outros aspectos mais vinculados ao processo produtivo devem ser também relacionados. O processo de automação implantado na empresa ao longo da década de 1980 tornou menos necessária a presença ostensiva de trabalhadores “estratégicos”. Indiretamente, o crescimento das cidades vizinhas bem como a melhoria do transporte rodoviário regional e das comunicações são fatores que facilitaram o processo tanto de localização quanto de deslocamento do conjunto de trabalhadores. Somado a essas características temos ainda o fato de que, também paulatinamente, os anseios das populações residentes das colônias vão gradativamente se modificando em relação à geração anterior, tão logo consigam algum tipo de ascensão, o que implicava no desaparecimento da importância das colônias como fornecedoras de mão-de-obra comprometida, em que os trabalhadores automaticamente se identificavam com os ideais da empresa. Nesse

sentido, pela lógica da empresa, por qual razão deveria continuar investindo em um modelo de concessão de moradia e benesses que, embora tivesse sido eficaz, não mais se reproduzia?

Nesse ponto, por conta de sua proximidade em relação aos doutores, novamente é interessante observar a visão de alguns chefes acerca do processo de erradicação das moradias. Perguntado por que os “doutores” Orlando e Agenor haviam consentido com “a derrubada das casas”, um deles, o Sr João Garcia, declarou que eles “cansaram de dar murro em ponta de faca”.

O desgaste ao qual o Sr João Garcia faz referência é justamente aquele relacionado à mudança de comportamento dos trabalhadores para com a empresa, que passou a ser de maior contestação e de não mais aceitação tácita dos valores posturas organizacionais. Por essa lógica, os “doutores” cansaram “de manter aquele modo de vida que era tão bom para os moradores”, sem que estes dessem o “devido valor”.

Ainda para o entrevistado são as greves que se processam em 1984 e 1992 que “deixaram o Dr Orlando arrasado”, e provavelmente fizeram com que ele e a diretoria “lavassem as mãos”, deixando de lado a postura de preocupação paternal, de cuidado que sempre tiveram.

A greve de 1984, já discutida anteriormente, atingirá especificamente a área rural, ao passo que a de 1992, tem como característica expressiva o fato de atingir o setor industrial e, em menor abrangência, o setor administrativo, sendo motivada principalmente pela questão salarial. Foi vista por muitos como o início do “desânimo total” dos doutores em relação aos trabalhadores, uma vez que um número significativo de participantes, por se tratar da área industrial e administrativa, era descendente de famílias de moradores das colônias, sendo que algumas ainda eram residentes.

De qualquer forma, as ações que ali se processaram - como o desaparecimento das moradias e a reconfiguração das relações entre empresa e funcionários - parecem se revestir de um caráter de “reação” dos patrões para com os empregados e também moradores. É como se fosse uma resposta à ousadia dos trabalhadores em querer se emanciparem.

Tal prática não seria, entretanto, exclusiva da história da São Martinho. Encontra eco quando analisamos, por exemplo, a narrativa de Silva (2008) acerca da reação da Fazenda Amália, de Santa Rosa de Viterbo, diante da greve de seus trabalhadores em 1966. Segundo a autora, as expulsões dos trabalhadores residentes bem como a demolição das moradias ali localizadas se dão justamente num contexto de reação àquela greve.

Segundo os depoimentos, quando se decidiu pela derrubada definitiva das colônias, não se criou nenhum plano estratégico, que orientasse o processo. Basicamente, o procedimento funcionou da seguinte forma: tão logo o morador desocupasse a moradia, tão logo ela iria ao chão. Mas havia um problema nesse mecanismo, principalmente no caso das colônias da São José e da Santo Antônio: as casas eram geminadas. Dessa forma, só se poderia demolir uma casa, tão logo o grupo estivesse desocupado. Durante toda a década que se procedeu na derrubada das

colônias, era muito comum que as famílias remanescentes mudassem duas ou até mesmo três vezes dentro de uma mesma colônia ou entre colônias diferentes. Nesse ponto talvez se evidencie o caráter mais malévolo da demolição. Nessas colônias, as famílias remanescentes não necessariamente eram as mais “estratégicas”, mas sim as mais pobres, que não tiveram condições de se mudar para as cidades. Aliás, o começo da derrubada das moradias parece ter tido esse efeito. Tão logo ela começou, tão logo muitas famílias “que tinham condição”, isto é, mais membros trabalhando na empresa, portanto com uma condição financeira melhor, mudaram-se.

O destino mais delicado, por assim dizer, era reservado, contudo, para aqueles que haviam sido demitidos. Nesses casos, não havia deslocamento para outra casa. Embora a empresa não estabelecesse um prazo específico para que a família “desocupasse a casa”, a família ficava ali, isolada, esperando o dia para mudar. Houve caso em que a energia elétrica dos postes da colônia chegou a ser desligada com a família ainda na moradia. Assim que o grupo de casas fosse desocupado, ele imediatamente começava a ir para o chão, às vezes no mesmo dia. As telhas eram empilhadas a uma certa distância da casa, local para onde depois também eram amontoados as madeiras os tijolos, os canos de metal, as janelas, vidraças, fios elétricos, vasos sanitários e tudo aquilo que pudesse ser reaproveitado. Nesse ponto, observa-se uma última “benevolência” da usina para com seu pessoal, que morou ali por gerações. Muito desse material foi reaproveitado por alguns moradores na construção de suas novas residências em outras cidades. Era integralmente “doado” pela empresa, para que o sujeito – ou a própria usina, no caso das famílias mais pobres – construísse a nova casa em cidades vizinhas, principalmente Pradópolis. Alguns já tinham seu terreno; outros, mais humildes, chegam a receber até o terreno da empresa na cidade.

[...] é que as pessoas trabalhavam, trabalhavam e trabalhavam e quando se aposentavam todo mundo achava que, embora ele tenha trabalhado tantos anos, talvez quarenta anos ou quarenta e cinco anos trabalhando na empresa. Gozando de não ter custo de moradia, ou custo de água, luz ou telefone e toda a manutenção da casa, já que era cedido pela usina. Quando ele se aposentava era obrigação da empresa mantê-lo morando naquela casa. Por que ele não tinha uma casa para morar. E isto era visto como uma obrigação deles. Então era uma relação que o velho estava na senzala e como você vai tocá-lo da senzala quando ele não serve mais? Você tem que fazer uma casa para ele. (Arquimedes).

A erradicação total foi um processo de ruptura e continuidade. Era ruptura, pois a vida ali, naquelas casas, não era mais possível. Era continuidade, pois, muitas vezes a vida como trabalhador da usina continuava. E era complicado para esses trabalhadores observarem suas antigas casas indo ao chão. Quando sobraram poucas casas na colônia Santo Antônio, foi a vez da erradicação dos exuberantes quintais, que deram lugar a um gigantesco canavial. O processo de demolição foi tão angustiante que as famílias remanescentes compreenderam, dolorosamente, que o melhor a se fazer era ir embora, o quanto antes, e assim que pudessem. A mudança dessas pessoas para a cidade não se deu por conta de um processo de ascensão, mas sim de destruição do mundo – muitas vezes o único – que conheceram.

Conforme se observou, “a derrubada das casas” constitui-se enquanto um processo bastante violento, e que é percebido de forma diferente tão logo alteramos o espectador. De fato, a derrubada das casas parece ser um evento “impensável” para aqueles que durante tanto tempo ali residiram e que “desfrutavam” de uma condição menos privilegiada, financeira e profissionalmente falando, ao mesmo tempo em que era previsível e mesmo “necessária” para aqueles que minimamente ascenderam, e que percebiam o real sentido de fidelização e dependência das moradias, como o Sr. Arquimedes, por exemplo. No caso específico desse entrevistado, parece que o fim da moradia beneficiou muito mais ao próprio trabalhador. Já no caso das chefias, o processo não é visto como “causador de mágoas”, uma vez que “o importante era continuar empregado”.

Seja como for, é inegável o impacto causado, uma vez que estamos a falar da desconstrução de um universo, de um lugar, que para muitos era único. Esse impacto é discutido por Halbwachs (1990), segundo o qual:

O lugar ocupado por um grupo não é como um quadro negro sobre o qual escrevemos, depois apagamos números e figuras. Como a imagem do quadro evocaria aquilo que nele traçamos, já que o quadro é indiferente aos signos, e como, sobre o mesmo quadro, poderemos reproduzir todas as figuras que se quiser? Não. Todavia, o lugar recebeu a marca do grupo, e vice-versa. Então, todas as ações do grupo podem se traduzir em termos espaciais, e o lugar ocupado por ele é somente a reunião de todos os termos. Cada aspecto, cada detalhe desse lugar em si mesmo tem um sentido que é inteligível apenas para os membros do grupo, porque todas as partes do espaço que ele ocupou correspondem a outro tanto de aspectos diferentes da estrutura e da vida de sua sociedade, ao menos, naquilo que havia nela de mais estável. (HALBWACHS, 1990, p. 133).

Um lugar que abrigou famílias por gerações certamente nelas infligiu certas marcas, principalmente a visão de que tudo ali era estável, contínuo, imutável. Entretanto, é esse mesmo autor que aponta para o fato de que certas percepções dos indivíduos em relação a um lugar são mais nítidas justamente nos momentos em que essa efetiva ligação está para se romper. (HALBWACHS, 1990, p. 133-134). Dessa forma, é crível se pensar que nos antigos moradores a consciência em relação ao desaparecimento total da moradia e da reconfiguração das relações com a empresa só se estabelece muito tardiamente, praticamente quando todas as casas já haviam sido derrubadas. A partir daí, de fato, o ambiente material e a percepção dos trabalhadores jamais seriam as mesmas.

A reconfiguração das relações empresa e trabalhadores.

Fim do apoio governamental, inserção de novas tecnologias, diminuição do número de empregados e flexibilização do trabalho são pontos característicos do processo de reestruturação produtiva vivenciado por grande parte das usinas de açúcar e álcool da região de Ribeirão Preto, a partir dos anos de 1990. Tais características são, no caso da São Martinho, acompanhadas do desaparecimento das moradias, bem como da implantação de um sistema de gestão profissional, que substituirá a administração familiar até então existente. Desse processo, o que parece ser

mais significativo nas memórias dos trabalhadores – além da derrubada das casas – é o “distanciamento” que passou a existir para com os patrões, bem como o medo constante do desemprego, que, de fato, foi consubstanciado com o corte maciço de trabalhadores.

Tanto o distanciamento quanto a ameaça constante seriam, por assim dizer, resultados da inserção de um conjunto de medidas que visaram adequar a empresa à realidade que se formou a partir da extinção do IAA. A partir de meados da década de 1990, a usina São Martinho contrata uma consultoria externa¹⁰, responsável por realizar todos os processos de “reengenharia” necessários. As ações da empresa contratada também foram conduzidas dentro de uma perspectiva de pressão, de medo, no sentido de que comissões mistas – consultoria e trabalhadores – foram montadas a fim de se estabelecer quem deveria ou não ser demitido. Alguns trabalhadores mais graduados contam que eram solicitadas listas aos chefes e encarregados para que estes “enxugassem” o setor. Afirmam que muitos desses chefes e encarregados, tão logo realizaram a demissão de seus comandados, foram também desligados. Vários trabalhadores contam que nos desligamentos coletivos, muitos eram aqueles que encaravam o processo como algo “natural”, um processo que tinha de ser feito. Chegava-se a falar, inclusive, em um certo prazer que esses indivíduos tinham em realizar tais demissões, desrespeitando, portanto, toda trajetória que os trabalhadores tiveram na empresa.

É igual uma pessoa idosa. Você viu o quanto ele produziu. Ele não pode ser descartado. Senta lá para bater um papo, você vai extrair uma coisa boa. Eu tenho certeza. Não pode ser descartado. Eu vejo nesta demissão em massa, teve um cara, não vou mencionar o nome, ele subiu num banquinho e fala: “Fulano, vai embora, Ciclano, vai embora”. Subiu e falava: [Voz com tom forte e grossa] “Fulano vai embora.” Depois foi a vez dele. (Ivanildo).

Em ambos os casos se percebe uma nítida banalização de um processo que pôs fim à trajetória de diversas famílias que por gerações estiveram presentes na São Martinho. Nesse sentido, de forma mais racional, centrada, um trabalhador que galgou diversos postos dentro da empresa faz uma narrativa a respeito desse processo de reestruturação e de desligamentos da empresa.

Veja bem, quando nós fizemos a safra de 1993. Foi [silêncio pensativo]... nós fizemos a maior safra agrícola de açúcar. E cada turno tinha 900 pessoas dentro da usina. Em 1994, foi feito uma reestruturação empresarial muito grande de processo. E o destaque desta equipe de reestruturação e nós caímos de 2780 pessoas que tínhamos dentro da usina, naquela época, para 1200 pessoas dentro da usina [silêncio] Então você imagina que reestruturação foi esta. Então só para você ter uma visão, nós fizemos na área de transporte, eu dei uma sugestão e nós tiramos ela da área que estava comigo. Eu achava que não tinha sentido. Ela saiu em 1997. Tiramos do almoxarifado que estava comigo e passamos para área de transporte agrícola. Eu dizia, já tinha o transporte lá, por que o transporte aqui dentro? Então fomos reduzindo tudo. Ou seja, em 1998, por exemplo, nós tínhamos dentro da usina 900 e poucas pessoas. Para você ver era equivalente a um turno. [...] Como disse, em 1993, tínhamos três turnos de 900 pessoas. E em 1997, tínhamos um turno com 900 pessoas. Isto a nível social é um baque muito grande. A estrutura nossa de materiais nós tivemos aí, só materiais sem contar transporte, numa

¹⁰ Price Waterhouse, renomada empresa de consultoria e auditoria empresarial, contratada pelo grupo São Martinho para realizar, em finais da década de 1990, um novo desenho organizacional dos cargos e salários da empresa. O que se viu como principal consequência desse processo foi o que autores como Rifkin (1995) definem por “downsizing”, ou seja, uma redução massiva dos postos de trabalho.

época tínhamos 60 pessoas na área industrial e 80 pessoas na área agrícola, que faziam turnos. Nós transformamos o almoxarifado, que era um setor em que as pessoas chegavam no balcão, entregavam a requisição. Antes disto ela fazia uma requisição em um determinado ponto. Procurava a chefia para aprovar. E... nós mudamos o processo. Nós fizemos com que a pessoa que fazia isto não precisasse realizar este procedimento. Se a pessoa é responsável ela pode ir ao almoxarifado, pode se identificar no almoxarifado, ir até a prateleira, como num supermercado, pegar o material, passar pelo checkout, e identificar pela leitora o material retirado. Era só dizer onde iria ser aplicado e ir embora. Quem deveria estar assinando a requisição, vai estar olhando o que a pessoa esta levando e para onde. Então trocamos burocracia por responsabilidade. Então o setor de materiais de sessenta pessoas passou para vinte e duas. De oitenta por trinta. Eu olha para minha mulher e falava, não vai ter lugar para mim. [silêncio] O que de fato não teve. Mas...[...] Minha saída... saída... Agora nós vamos ter que reduzir folha e ou a gente pede para você entrar no PDV ou para compensar o teu nível de salário, já que você é chefe, a gente vai ter que mandar embora umas seis pessoas. E você tem potencial, e se sair daqui você arruma emprego fácil. [silêncio] Não tudo bem. Eu entro no PDV... (Arquimedes).

Seja como for, é inegável que o processo conduzido pela consultoria externa foi também traumático para os trabalhadores, a ponto de ser quase inevitável sua associação com temáticas apontadas por autores como Senett (2006) - acerca do temor do desemprego, da inutilidade - e Dejours (2003) - sobre o sofrimento social do trabalho, do desemprego e da banalização daí decorrentes. Ainda que o processo seja abrupto, traumático, não há uma participação dos “doutores”. Não que eles não estivessem por trás das decisões, mas simplesmente porque delegaram as tarefas. De qualquer forma, parece haver certa quantidade de justiça, ao se imaginar que eles próprios também foram afastados. Neste ponto é que se torna possível constar a efetiva profissionalização da empresa, uma vez que o tratamento dado a seus antigos “gestores” não diferiu daquele dado aos trabalhadores.

Ainda que possamos supor que hoje a usina São Martinho se estruture enquanto uma empresa flexível, atrelada a processos bastante contemporâneos de gestão da produção, do trabalho e dos trabalhadores, há que se considerar que nem todos os procedimentos da época da gestão familiar tenham sido abandonados. De fato há certa continuidade de alguns padrões. O caráter de ingresso de filhos de “famílias conhecidas” dentro da São Martinho, por exemplo, é um desses aspectos que ainda parecem continuar, todavia, sem a mesma amplitude, numa perspectiva das redes sociais segundo Granovetter (2003).

Considerações finais

Tentamos demonstrar de que forma os padrões de relação empresa e trabalhadores eram diferenciados quando analisamos o caso da Usina São Martinho. A moradia, a possibilidade de ingresso dos filhos, o caráter pessoal das relações entre os doutores e seus empregados, a infraestrutura, enfim, tudo acabava por imbricar num processo de fidelização bastante significativo do trabalhador e família para com a empresa.

Ainda que tais ações pudessem num primeiro momento ser interpretadas como uma estratégia pura e simples de submissão e subserviência dos trabalhadores às necessidades da empresa, verificou-se a existência de um certo “consenso”, segundo o qual determinados

“doutores” agiam de uma forma desprendida, benemérita, altruística em favor dos trabalhadores e famílias residentes. Da mesma forma, não apenas a possibilidade de ingresso, mas também de ascensão dos filhos dos moradores nos quadros funcionais da empresa, juntamente com a própria concessão da moradia e da infraestrutura de lazer, educação e saúde, refletem a existência de todo um sistema de contrapartidas entre patrões e empregados. Os trabalhadores estavam dentro de um modelo de dominação e subordinação que era percebida e em grande medida aceita, o que nos remeteria à discussão formulada por Burawoy (1990) sobre o chamado “consentimento operário”.

Se tais características se constituíam enquanto especificidades das relações observadas na Usina São Martinho, é interessante verificar suas origens, vinculadas a uma realidade presente nos tempos do café. Dessa forma, pensamos ser possível imaginar certa continuidade nos padrões de relação entre patrão e empregado, advindos ainda da época do colonato, patrimonialistas, paternalistas, configurada principalmente pela ideia segundo a qual o fazendeiro, o proprietário, tinha a “obrigação de cuidar”. Ao mesmo tempo em que falamos sobre heranças patrimonialistas, também percebemos a existência do discurso do mérito, propagandeado tanto pela empresa, quanto pelos próprios trabalhadores. Dessa forma, de fato, morar nas “colônias da São Martinho” era fazer parte de uma “elite” de trabalhadores que se diferenciavam, e muito, daqueles não residentes. Da mesma forma, pertencer a uma família residente era uma condição importante de ingresso e crescimento na empresa, mas, que, *per se*, não era suficiente. Havia de existir a “competência e o mérito individual”, muito embora estes fossem mais constatáveis nos próprios filhos e irmãos de indivíduos que lá já estavam inseridos.

Ao mesmo tempo em que a empresa se moderniza, criando diferentes hierarquias, o que poderia significar uma ruptura com o modelo agrário de onde ela se originou, permanecem ocorrendo intervenções pontuais de seus “proprietários”, revelando o caráter da decisão pessoal, patrimonial. Muito significativo que a continuidade fosse marcante, principalmente no ideário dos próprios trabalhadores, que tenderam a ver como negativas apenas as ações dos encarregados, chefes, líderes, mas jamais dos doutores.

Este modelo de gestão do trabalho peculiar, em que coexistiam estruturas arcaicas e patrimonialistas é, no caso da Usina São Martinho, facilmente delimitado, ficando restrito, cronologicamente, aos anos de 1960 aos de 1990.

Há uma somatória de fatores que puderam ser elencados para explicar a existência desse modelo e, por conseguinte, seu desaparecimento. O isolamento das moradias em relação a outros adensamentos populacionais pode ser considerado um dos fatores. A partir do momento em que o distanciamento de outros centros diminuiu, novas perspectivas passam a surgir e estas, não necessariamente, apontaram para a continuidade daquele modelo.

Ainda na questão da moradia, no universo simbólico dos moradores, toda aquela infraestrutura era única, e não deveria ser trocada. Assuntos como pagamento de aluguel, de água

e de luz, soavam como males a serem evitados, e isso a vida na colônia evitava. Não ter essas preocupações era não ter de dispor de parte importante dos salários. A ideia de “elitização” dos moradores em relação aos não-moradores se dava não apenas pelo status que a casa recebida pressupunha, de “trabalhador estratégico, necessário à usina”, mas, principalmente, porque por conta dela os moradores indiretamente dispunham de mais recursos que os não residentes. Tão logo a empresa vai se profissionalizando, criando novas estruturas hierárquicas, necessitando de mão-de-obra mais qualificada – e, portanto, mais bem remunerada – essa ilusão da moradia vai se desfazendo.

Dessa forma, podemos concluir que muito do sucesso desse sistema se deu por conta da empresa lidar com uma população residente de origens agrárias, de poucos recursos, que trazia consigo a mentalidade de dependência em relação “ao dono da fazenda”, e que, portanto, não viam possibilidade de uma existência diferente daquela que viveram por gerações. Nesse sentido, a partir do momento em que novas possibilidades começam a se desenhar no universo dos trabalhadores, filhos e família, de maneira geral, o sistema deixa de se auto-reproduzir. A questão da qualificação dos filhos dos funcionários marca essa ruptura.

As ações altruísticas dos doutores eram primordiais para que os trabalhadores da São Martinho desenvolvessem em seu universo de representações que esses patrões eram “muito bons”. De fato, por conta das entrevistas realizadas, e pela vivência dentro de uma das famílias que se relacionou com a São Martinho por gerações, é possível afirmar a existência de uma preocupação desses indivíduos para com os trabalhadores da empresa. É como se eles também exteriorizassem que possuíam a “responsabilidade de cuidar dessa gente”. Essa suposta preocupação, o investimento na assistência social da empresa, a presença de médicos, farmacêuticos, dentistas etc. o incentivo para que os filhos dos moradores estudassem, inclusive com custeio de bolsas de estudo, seja no SENAI, seja em universidades, o investimento similar na cidade de Pradópolis, durante todas as administrações da família Ometto, poderiam ser considerados pura e simplesmente apenas uma estratégia de controle e dominação desses indivíduos sobre seus funcionários? Certamente causaram esse efeito, até porque “corriam a empresa”. Por outro lado, é inegável que fossem também “relações totais”, altruísticas e de autorresponsabilização praticadas por indivíduos que tiveram uma trajetória específica, exclusiva e que, portanto, não poderia ser reproduzida na geração seguinte de doutores.

E é dessa nova geração que partirão as principais decisões quanto ao desaparecimento das colônias remanescentes em meados dos anos de 1980. Como se percebe, não há o mesmo “senso de responsabilidade” – ou paternalismo – destes para como os trabalhadores.

Por fim, há que se considerar ainda a mudança no gerenciamento da Usina São Martinho. No final da década de 1990, a empresa passa por grande processo de reestruturação produtiva, que de maneira geral inseriu novas tecnologias, reduziu postos de trabalho, substituiu o estilo de

gestão familiar por um modelo dito “profissional”, reconfigurando as relações empresa e empregado. Tal profissionalização não tornava possível a continuidade dos padrões típicos dos anos de 1950 aos de 1980. O modelo era visto como caro, inepto e arcaico, principalmente porque necessitava de grandes investimentos na manutenção de trabalhadores que, na perspectiva da reestruturação e dos processos de modernização, terceirização e automação não eram mais necessários. Sabe-se que grande parte do fato das empresas do setor terem se reestruturado a partir da década de 1990 reside no fato do “fim oficial” do apoio do Estado a esse setor. Criava-se uma necessidade contingente de mudança, uma vez que as empresas “deveriam caminhar com as próprias pernas”. Partir dessa conjuntura como a desencadeadora do desaparecimento das moradias e da reconfiguração das relações de trabalho na Usina São Martinho é tentador, até porque seria uma explicação bastante fácil e satisfatória, já que cria a ideia de que antes a empresa fazia “porque o dinheiro era do governo”. Nessa perspectiva, a partir do momento em que os subsídios estatais, isenções etc. desaparecem, desapareceriam também as predisposições da empresa em investir em seus moradores e trabalhadores.

Há plausibilidade nessa explicação? Sim, é evidente, muito embora entendamos que os processos anteriormente descritos, de ascensão das famílias, diminuição das distâncias com outros adensamentos e dificuldade de passagem de valores de uma geração a outra sejam muito mais claros, não apenas no sentido de caracterizar o que era específico do modelo existente na realidade da São Martinho, mas como também seu inevitável desaparecimento.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Francisco José da Costa. *Modernização da agricultura e sindicalismo: Lutas dos trabalhadores assalariados rurais da região canavieira de Ribeirão Preto*. 1991. 347f. Tese de Doutorado em Sociologia – IFCH, Unicamp, Campinas, 1991.
- ALVIM, Rosilene. *A sedução da cidade: os operários camponeses e a fábrica dos Lundgren*. Rio de Janeiro: Graphina, 1997.
- BERTAUX, Daniel. *Destinos Pessoais e Estrutura de Classe*. Para uma crítica da Antropologia Política. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- BOURDIEU, Pierre. O Capital Social: notas provisórias. In NOGUEIRA, Maria Alice e CATANI, Afrânio. *Escritos de Educação*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BRAY, Sílvio Carlos. *As políticas da agroindústria canavieira e o PROÁLCOOL no Brasil*. Marília: UNESP – Marília – Publicações, 2000.
- BURAWOY, Michael. “A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado”. In *RBCS* (13), pp.29-50, 1990.
- CAIRES, Ângela Cristina Ribeiro. O colonato na Usina Tamoio. In NEVES, Delma Pessanha e SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.) *Processos de constituição e reprodução do camponato no Brasil*. Vol. 1 Formas tuteladas de condição camponesa. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2008.
- _____. *Nem tudo era doce no império do açúcar*. Vida, trabalho e lutas na Usina Tamoio. – 1917/1969. 1993. 402f. Dissertação de Mestrado em Sociologia – FCL, UNESP, Araraquara, 1993.

- CAPPELIN, P. e GIULIANI, A. racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. In *Sociedade e Estado*. Brasília, Vol. XVII(1), janeiro-junho 2002.
- DEJOURS, Cristophe. *A banalização da injustiça social*. Rio, FGV Editora, 2003.
- DELGADO, Guilherme da Costa. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Ícone, 1985.
- DURHAM, Eunice R. A dinâmica da cultura: ensaios de antropologia. Organização de Omar Ribeiro Thomaz. São Paulo: Cosac Naif, 2004.
- ELIAS, Denise. *Globalização e Agricultura: A Região de Ribeirão Preto – SP*. São Paulo: Edusp, 2003.
- ELIAS, Norbert. *Os estabelecidos e os outsiders*. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- FERRANTE, Vera. L. S. B. (1991). *A chama verde dos canaviais: uma historia de luta dos bóia-frias*. 1991. Tese de Livre Docência, FCL UNESP, Araraquara, 1991
- GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da incrustação. In PEIXOTO, João, MARQUES, Rafael (Eds). *A Nova Sociologia Econômica*. Oeiras: Celta, 2003.
- HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice/ Editora Revista dos Tribunais, 1990.
- IANNI, Octávio. *Origens agrárias do Estado brasileiro*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- LOPES, José Sergio Leite. *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés*. São Paulo: Marco Zero; Editora Universidade de Brasília, 1988.
- LOPES, Juarez Rubens Brandão. *Sociedade industrial no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1971.
- MARTINS, José de Souza. *O cativo da terra*. São Paulo: Hucitec, 1986.
- _____. *Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento*. São Paulo: Hucitec, 1976.
- MAUSS, Marcel. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac & Naif, 2003.
- MÜLLER, Geraldo. *Complexo agroindustrial e modernização agrária*. São Paulo: Hucitec/EDUC, 1989.
- POLLAK, Michael. “Memória e identidade Social”. In *Revista Estudos Históricos*. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - CPDOC/FGV, Vol. 5, nº10, 1992. p. 200-215. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/1941/1080>. Acesso em 21/12/2010.
- 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*. 2008. 128f. Dissertação de Mestrado em Sociologia – FCL UNESP, Araraquara, 2008.
- RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo, Makron Books, 1995.
- ROMANELLI, Geraldo. “Autoridade e poder na família.” In CARVALHO, Maria do Carmo Brant de (org.). *A família contemporânea em debate*. São Paulo: EDUC/Cortez, 1995.
- SCOPINHO, Rosemeire A. Modernização e Superexploração na Agroindústria Sucroalcooleira. In SCOPINHO R. A.; VALLARELI, L.(Org.). *Modernização e Impactos Sociais: o caso da agroindústria sucroalcooleira na região de Ribeirão Preto (SP)*. Rio de Janeiro: FASE/WAR, 1995.
- SENNETT, Richard. *A cultura no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SILVA, Maria Aparecida Moraes. *Errantes do fim do século*. São Paulo: Editora da Unesp, 1999.
- _____. Greve na fazenda. In NEVES, Delma Pessanha e SILVA, Maria Aparecida Moraes (Orgs.) *Processos de constituição e reprodução do campesinato no Brasil*. Vol. 1 Formas tuteladas de condição camponesa. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2008.
- SINGLY, François. *Sociologia da família contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva. Tomo I. México – Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1964.