

# UMA USINA-SÍMBOLO

## NOVAS FORMAS DE GESTÃO E PROTEÇÃO NAS USINAS PERNAMBUCANAS

**THEREZA MENEZES**

**RESUMO** *Durante a década de 1990, a Mata Sul pernambucana foi cenário de grandes transformações sociais expressas nas falências de usinas, demissões em massa de trabalhadores e ocupações de terra para fins de reforma agrária. Este artigo analisa, a partir de um estudo de caso, iniciativas de superação da crise através da modernização da gestão de usinas e investimento em práticas de proteção ambiental, bem como seus efeitos no quadro de relações sociais locais.*

**PALAVRAS - CHAVE** *Agroindústria canavieira; Nordeste; responsabilidade social; gestão ambiental.*

**ABSTRACT** *During the 1990s, the Mata Sul area of Pernambuco was the setting of important social transformations, which included the bankruptcy of sugar mills, mass layoffs of workers and land occupations aiming at agrarian reform. Centring on a case study, this article analyses attempts to overcome this crisis through the modernization of the sugar mills' management and practices of environmental protection. The effects of these initiatives on local social relations will be contemplated as well.*

**KEYWORDS** *Sugar agro-industry; Northeast Brazil; social responsibility; environmental management.*

A Mata Sul pernambucana tem sido explorada desde o período colonial por senhores de engenho que lá vêm cultivando cana, produzido açúcar e, mais recentemente, álcool. Além de impor transformações territoriais manifestas na quase completa substituição da vegetação nativa por grandes lavouras, esses senhores de engenho teriam engendrado o que Gilberto Freyre (1943) considerava uma civilização baseada no latifúndio, na monocultura e na escravidão.

As análises da Mata Sul de Pernambuco sempre oscilam em enfatizá-la como expressão de estruturas arcaicas ou foco de transformação social. Se para Freyre a história da região explicita a forma peculiar de desenvolvimento ou atraso do país, para outros pesquisadores, a área é percebida como um tradicional foco de desafio à ordem vigente, com suas ligas camponesas (JULIÃO, 1962), explosão de processos trabalhistas na época da ditadura militar (SIGAUD, 1999) e nas grandes greves de canaveiros na década de 1980 (SIGAUD, 1980).

Na década de 1990, a Mata Sul volta à baila com uma grande crise representada pela queda acentuada de produtividade e falências de usinas da região. As demissões em massa e o não-pagamento de dívidas trabalhistas estimularam os sindicatos e o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) a mobilizarem trabalhadores a reivindicar a desapropriação das terras dos engenhos. E a Mata Sul torna-se outra vez ser emblema de rebelião do campesinato, vindo a se tornar uma das regiões com a maior concentração de ocupações de terra para fins de reforma agrária e multiplicadora de movimentos sociais voltados a esse fim a partir da década de 1990 (ROSA, 2004).

Pretendo neste artigo problematizar a partir de dados obtidos em trabalhos de campo realizados entre os anos de 1999 e 2005<sup>1</sup> a relação entre permanências e transformação nessa região. O tema será explorado com base na análise das iniciativas de uma usina, situada no município de Sirinhaém, voltadas à transformação da gestão da mão-de-obra através da “racionalização” de seu recrutamento e do esforço desta em difundir uma imagem pública ancorada na proteção ambiental e na responsabilidade social.

1 Entre 1999 e 2005, realizei pesquisas nos municípios de Sirinhaém, Rio Formoso e Tamandaré. Os três municípios são fronteiriços, estão situados em faixa contínua do litoral sul de Pernambuco e são interligados pela auto-estrada PE 60. O trabalho desenvolvido nessa região resultou em minha tese de doutorado (MENEZES, 2004) e inscreve-se no quadro dos projetos Reforma Agrária, Meio Ambiente e Poder Municipal e Estudo Comparado de Assentamentos Rurais, coordenados pela professora Lygia Sigaud (PPGAS–Museu Nacional).

A relevância desse enfoque deve-se ao caráter modelar assumido pela experiência dessa empresa na região, pois o formato de gestão implantado por essa usina vem sendo adotado por outras empresas locais que reiniciaram seu processo de reestruturação desde o início de 2000, com a progressiva recuperação do setor sucroalcooleiro no país. O tema permite ainda refletir sobre como novas formas de gestão empresarial no campo se relacionam com tradicionais modelos fundados na dominação pessoal.

## AS USINAS E A MATA SUL PERNAMBUCANA

A expansão do cultivo da cana em Pernambuco data do século XVI, época em que surgiram os engenhos que fabricavam açúcar bruto, rapadura e aguardente. Os proprietários desses estabelecimentos eram geralmente sesmeiros associados a donatários das capitanias e financiados por comerciantes da Europa. No século XIX a estrutura do engenho se moderniza com o objetivo de produzir açúcar branco e demerara<sup>2</sup> em maior escala produtiva. Quando esses espaços eram particulares eram denominados usinas e, quando empresas comerciais, eram chamados engenhos centrais.

Segundo Andrade (2001), as usinas eram propriedade de velhos senhores de engenhos, parentes ou vizinhos associados, utilizavam mão-de-obra escrava e não separavam produção de industrialização. Os engenhos centrais eram subsidiados pelo governo e tinham restrições ao uso da terra e da mão-de-obra dos escravos. A cana era produzida pelos proprietários da terra, senhor de engenho, que desmontavam suas indústrias e se tornavam fornecedores de cana para os engenhos centrais. Os engenhos centrais não tiveram muita sobrevida, sendo vendidos aos donos das usinas que pouco a pouco foram adquirindo novos engenhos e usinas e concentrando a atividade produtiva. Essas mudanças não alteraram o equilíbrio de forças local, esses estabelecimentos deram continuidade ao modelo de gestão anterior, fundado nas

2 Açúcar que passa por um leve refinamento a partir da purgação do açúcar mascavo e não recebe nenhum aditivo químico. Possui valores nutricionais altos, próximos ao do açúcar mascavo, constituindo o tipo de açúcar mais utilizado para exportação, pois permite processamento posterior para obtenção de açúcar refinado.

grandes propriedades monocultoras e na manutenção do controle estrito das propriedades que exploravam (ANDRADE, 1964; BELLO, 1985).

Segundo Andrade (1994, p. 36), o processo usineiro compreende quatro períodos: o primeiro iniciou-se graças às garantias de juros dadas pelo governo imperial, a partir de 1870, com a criação dos engenhos centrais, substituídos no final da Primeira República por numerosas usinas. O segundo período foi caracterizado pela racionalização da intervenção do Estado na economia canavieira e pela criação do IAA (Instituto do Açúcar e do Álcool), estendendo até a Segunda Guerra Mundial. O terceiro período iniciou-se no início dos anos 50 e seguiu até os anos 70, quando a política do IAA desmoronou em razão da pressão de produtores paulistas no mercado nacional. O quarto período, ocorrido nos anos 70, foi marcado pela intervenção governamental procurando dinamizar, modernizar e acelerar a concentração da produção de açúcar e expandir a produção do álcool, com vistas a reformular a política energética do país.

Até os anos 1950, o acesso à terra era regulado pelos senhores de engenho e usineiros (os patrões, segundo a designação local), a partir das regras da morada, baseadas em obrigações recíprocas entre patrões e moradores. O patrão deveria dar casa, terra para lavoura e proteção em momentos difíceis e o morador deveria oferecer seu trabalho e lealdade (PALMEIRA, 1976). Em meados dos anos 1950, as normas da morada, especialmente a permissão de manter as lavouras de subsistência, começaram ser violadas pelos patrões. Impedir ou dificultar o acesso à terra resultou na quebra da obrigação de lealdade dos moradores. Nesse período, surgem as ligas camponesas (CALLADO, 1964; JULIÃO, 1962; BEZERRA, 1979), dando início ao movimento social que redundou na criação de sindicatos (PALMEIRA, 1977) e, em 1963, na extensão de direitos trabalhistas aos trabalhadores rurais, através do Estatuto do Trabalhador Rural.

O respeito ao estatuto tornou-se o alvo de luta dos sindicatos da zona canavieira que conseguiram reestruturar-se após a in-

tensa repressão aos movimentos sociais que se seguiu ao golpe militar de 1964. Além da repressão, o período militar foi marcado por forte expansão produtiva da cana em Pernambuco. Fornecedores de cana e usineiros foram beneficiados através de subsídios e facilidades de crédito, advindos de programas como o Proálcool (1975-1985), que contribuíram para uma expansão sem precedentes das plantações de cana. Um dos efeitos mais notórios do aumento das plantações foi a expulsão de trabalhadores para a periferia das cidades (pontas de rua) próximas aos engenhos.

Em certos municípios da região como Rio Formoso, o sindicato teve sua atuação marcada pelo estímulo aos trabalhadores no sentido de demandar na Justiça a obediência às obrigações patronais; isso permitiu a permanência de muitos trabalhadores nos engenhos, devido ao temor que os patrões tinham dos pedidos de indenização. Nos anos 1980, os sindicatos locais continuam exigindo o cumprimento da lei, através de greves pela manutenção de acordos coletivos e da multiplicação de processos contra patrões na Justiça do Trabalho. O processo de modernização da agroindústria canavieira continuou ao longo dessa década, expandindo-se territorialmente e difundindo práticas degradadoras do meio ambiente, como o uso generalizado de agrotóxicos nas plantações; seguindo-se nesse período a mesma orientação econômica do regime autoritário.

Nos anos 1990, houve uma significativa mudança nas regras do jogo entre Estado e atividade sucroalcooleira, sendo suspensa pelo governo federal a tradicional política de proteção à atividade. Sem as facilidades de crédito ou garantias de preço do açúcar para o mercado internacional, muitos patrões e usineiros não conseguiram dar continuidade à sua atividade. Em consequência desse novo panorama, ocorreram falências, fechamento de usinas, desemprego de trabalhadores rurais e uma queda acentuada da produção. Os sindicatos reagiram, tentando tornar as demissões custosas aos patrões: incentivavam trabalhadores sem contrato (clandestinos) a exigir o reconhecimento do tempo trabalhado sem carteira assinada.

Nesse contexto de fragilidade do poder de patrões e usineiros, surgem, a partir de 1992, as primeiras ocupações de terra em Rio Formoso e Tamandaré, realizadas pelos militantes do MST e por dirigentes sindicais dos dois municípios, que exigiam do Incra pedidos de desapropriação por improdutividade ou endividamento dos patrões com os bancos. Grande parte dos engenhos desapropriados em Rio Formoso e Tamandaré pertenciam ou eram arrendados por usinas.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Em 1999, por exemplo, o Incra desapropriou cinco imóveis de uma mesma usina situada em Tamandaré, somando um total de 2.925 hectares a serem parcelados entre seus 420 trabalhadores.

## A USINA E O CONTEXTO DE MUDANÇA

Em 2000, Tamandaré e Rio Formoso ainda sofriam os efeitos da descontinuidade nas condições produtivas da agroindústria, originada na década de 90. Via-se nas margens das estradas acampamentos com suas lonas pretas e bandeiras e novos assentamentos estavam sendo criados pelo Incra. Apesar de situado próximo a esses dois municípios, o cenário no município de Sirinhaém era completamente distinto. Havia pleno emprego, supermercados movimentados nas sextas-feiras, feiras lotadas no sábado, plantações de cana tomavam cada pedaço de terra disponível. Transitar entre esses três municípios era como se movimentar entre o passado e o presente. A primeira impressão era de que a onda da transformação social que varreu Tamandaré e Rio Formoso nunca sequer ameaçou atingir Sirinhaém.

A Usina Primavera<sup>4</sup> era a empresa responsável pela situação de Sirinhaém, constituindo a única empresa do setor sucroalcooleiro existente na região que superou as dificuldades ocorridas ao longo da década de 1990. Após ser vendida, em 1997, a empresa reestruturou-se e, na safra de 1999-2000, empregou 900 pessoas na indústria e 2.900 no campo; aumentou esse número, na safra de 2002-2003, para 5 mil trabalhadores. Em março de 2003, em visita à Usina Primavera, o governador de Pernambuco afirmou para a imprensa que ficou com uma “impressão muito boa” e que “a Primavera é uma usina-símbolo”. O governador fez essa afir-

<sup>4</sup> Uso um nome fictício para a empresa.

mação depois de ter sido conduzido às matas preservadas da usina, à moderna área industrial e à equipada escola para filhos de trabalhadores, situada na área central da propriedade. Produtividade e preocupação socioambiental eram os investimentos que o presidente da usina quis mostrar ao governador.

Na safra 2002-2003, a Usina Primavera registrou o esmagamento de 907 mil toneladas de cana. Embora o volume tenha sido cerca de 10% menor do que o da safra anterior, a produção caiu pouco, em função do rendimento industrial, que cresceu 9%, resultando na elevação do índice de produção de açúcar por tonelada de cana esmagada de 94 quilos para 102 quilos. A empresa possui cerca de 14 mil hectares plantados com cana-de-açúcar e, no fim de 2003, preparava-se para investir na implantação de 500 novos hectares. Além do aumento da área plantada, a Primavera investiu R\$ 800 mil na aquisição de novos caminhões e carregadeiras (*Jornal da Cana*, 17/3/2003), investindo um total de R\$ 2,5 milhões na preparação da safra de 2004.

Até o final de 1996, a Usina Primavera era uma propriedade pertencente ao Grupo Brennand, originário de Pernambuco. Em 1997, devido às dificuldades para manter a empresa, o grupo vendeu-a ao proprietário da Usina Serra Grande. Após assumir a administração da Usina Primavera, Luiz Antônio de Andrade Bezerra, diretor-presidente da Usina Serra Grande e Primavera, iniciou um processo de investimentos em modernização e gerenciamento da empresa, ainda que “mantendo a administração centralizada no negócio da cana”. Na segunda safra da empresa (1998-1999), após o início da nova administração, a Usina Primavera teve “a maior produção da sua história” até aquele momento, com um crescimento de 36,7% na quantidade de açúcar fabricado em relação à safra anterior (1997-1998). A companhia produziu 2,5 milhões de sacos de açúcar de 50 quilos, batendo um recorde entre as empresas do setor instaladas no Estado.

A usina foi beneficiada pela estiagem, que possibilitou uma colheita mais rápida da cana-de-açúcar e propiciou uma maior concentração de açúcar na planta. A paralisação de usinas próxi-

mas a Sirinhaém, como, por exemplo, a Usina Central Barreiros, também fez com que a Primavera moesse mais cana nessa safra, quando foram processadas 416 mil toneladas de cana comprada de fornecedores. Na safra 1997-1998, a empresa ainda processou 291 mil toneladas de cana que não eram próprias.

O salto na produtividade da empresa não foi apenas um efeito do contexto meteorológico e da crise das outras empresas. O investimento em novos equipamentos contribuiu para o aumento da produtividade no processo industrial, como a instalação de aparelhos modernos como o vácuo contínuo, possuído, naquela época, apenas pela Usina Primavera em todo o Brasil.<sup>5</sup>

O aumento da produção de açúcar pela empresa também resultou de modificações nas plantações da usina, como adubação e aumento do plantio nas várzeas. Algumas dessas áreas chegaram a apresentar uma produtividade de até 135 toneladas por hectare. A média da empresa é de 64 toneladas por hectare, cerca de 20% maior do que a produtividade registrada em 1997, quando a média era de 55 toneladas da planta por hectare. A empresa resolveu fazer uso do vinhoto nos terrenos arenosos, que precisam de adubação mais rica. Para isso, foram construídos 10 quilômetros de canal, que incluem uma ponte suspensa de 80 metros sobre o rio Sirinhaém, a qual pode ser erguida, caso ocorra alguma enchente. O solo arenoso representa cerca de 20% do total da área da empresa.

A empresa também tem investido na capacitação de recursos humanos e na preservação do patrimônio ambiental. Na área da Usina Primavera, há 18 escolas mantidas pela empresa, onde estudam 1.380 crianças, e um posto médico, que oferece atendimentos ambulatoriais e consultas odontológicas para os funcionários. Na área de treinamento de pessoal, um projeto de capacitação dos cortadores de cana vem sendo desenvolvido. Entre 1998 e 1999, o departamento de Recursos Humanos investiu intensivamente na adoção de medidas que permitissem o aproveitamento máximo do tempo de trabalho dos cortadores de cana, pela implantação de práticas como técnicas para afiar ferramentas, mudança do ho-

5 O maquinário diminuiu o tempo necessário ao cozimento do açúcar e permite um ganho de rendimento de 8% na fabricação do produto. Entre 1997 e 2000, a empresa investiu R\$ 4,7 milhões na modernização da estrutura da empresa, canalizando recursos, sobretudo, na aquisição de equipamentos que aumentassem a eficiência industrial e na maximização do uso dos recursos naturais, a partir da instalação de um turbo gerador com capacidade de produzir 5 mil kW por hora, o que permitiria à usina a geração de 12.200 kW de energia por hora. A energia utilizada pela empresa no processo industrial é gerada numa hidrelétrica que fica a 11 quilômetros da fábrica, numa barragem do rio Sirinhaém.

rário de trabalho para períodos com calor menos intenso, alimentação especial e premiação por produtividade.

Durante dois anos, instrutores vindos de São Paulo monitoraram os cortadores da usina, com os objetivos de “conscientização” e melhoria da produção e qualidade do seu trabalho. Esses instrutores eram trabalhadores com alto padrão de produtividade (cerca de 45 toneladas por semana) e grande experiência de treinamento de trabalhadores rurais em usinas do Sul do país. O setor de Recursos Humanos da usina tentava, também, estimular a produtividade dos cortadores com distribuição de cestas básicas, realização de festas para os funcionários da “turma campeã de corte” (os mais produtivos) e aumento no salário.

As iniciativas inovadoras em tecnologia e qualificação de recursos humanos da Usina Primavera vêm sendo reconhecidos em âmbito regional e nacional pelo setor sucroalcooleiro. Em 1999, recebeu em São Paulo um prestigiado prêmio distribuído a empresas e empresários do setor sucroalcooleiro em todo o país, o Mastercana.<sup>6</sup> Em 2003, recebeu novamente o Troféu Mastercana Nordeste 2003 de Usina/Destilaria do Ano, na categoria Programas de Qualidade Total.

Outra medida empreendida pela empresa para torná-la mais eficiente e lucrativa foi a busca da redução das reclamações trabalhistas da empresa. Segundo o gerente de Recursos Humanos, em meados dos anos 1990, ou seja, antes da venda da usina, havia uma média de 1.200 reclamações, com uma parcela de até 5% do faturamento comprometido com questões trabalhistas, no passivo da empresa. Em 1999, o índice das questões trabalhistas se reduzira a menos de 1% do passivo, totalizando cerca de cem reclamações.

As medidas adotadas para redução de ações trabalhistas viviam à prevenção de situações que poderiam gerar futuros conflitos entre empresas e trabalhadores através de ações trabalhistas. Para tal, a usina vem evitando, através da confecção de banco de dados informatizado, a contratação de trabalhadores faltosos, pouco produtivos ou que moveram ações contra ela. A destrui-

6 A premiação Mastercana existe desde a década de 90, constituindo a única premiação certificada do setor sucroalcooleiro. O prêmio é entregue a cerca de 50 ganhadores, entre profissionais, produtores e prestadores de serviços de todo o país. É um grande evento: a edição de 2003 demandou investimentos de R\$ 800 mil. A organização é encargo da ProCana – empresa de informações para a agroindústria canavieira –, que realiza pesquisas entre os integrantes de cada categoria para a escolha dos premiados. A cerimônia de premiação reúne convidados estrangeiros, personalidades ligadas às atividades sucroalcooleiras e representantes dos governos federal e estadual.

ção de sítios foi outra medida adotada para reduzir o passivo trabalhista; com isso, evitaram-se ações trabalhistas relacionadas à conservação das moradias.

Houve transformações, ainda, na forma de recrutamento de trabalhadores durante as safras, incumbência tradicionalmente atribuída ao administrador, que selecionava os trabalhadores e posteriormente encaminhava os seus documentos à usina para contratação. A Usina Primavera vem “desempoderando” os administradores, retirando-os gradativamente da função de mediadores das contratações, a partir da implantação do que o gerente de RH da Primavera denomina um “recrutamento de nível profissional”.

O recrutamento profissional tem sido instaurado a partir da informatização de dados relativos aos trabalhadores. A usina vem formando um banco de dados informatizado com dados de todos os trabalhadores que já foram contratados pela empresa. Nesse banco, constam informações de produtividade, frequência, número de safras trabalhadas e índices de reclamações trabalhistas de cada trabalhador contratado pela empresa. A partir da consulta a esse banco de dados, decide-se a contratação ou não de trabalhadores. O gerente de RH da usina admite que a exigência de um número crescente de mão-de-obra a cada safra não permite que 100% dos recrutamentos sejam realizados dessa forma, existindo ainda a necessidade das “carteiras de trabalho trazidas pelos administradores”; no entanto o banco de dados vai-se desenvolvendo com o volume crescente de contratações a cada ano, reduzindo ano a ano a necessidade da mediação de administradores.

O principal efeito do processo de modernização da gestão da usina é o endurecimento do ritmo de trabalho nos canaviais e a recusa em encaminhar queixas ao sindicato em função do medo do controle estrito das ações de cada indivíduo permitido pela informatização:

A grande diferença é o serviço, tem que terminar na frente do fiscal, antes eu largava 1 hora e agora é muito mais tarde; na safra a gente só larga 5 horas da tarde. Essa usina é carrasca,

porque exige além do limite do trabalhador. O cabo só assina o cartão dos trabalhadores quando faz 5 toneladas. Tem trabalho aos domingos e até trabalho de noite de encher carro de cana. E, se não for, é suspenso, tem suspensão de três dias. Nós não gostamos desse sistema matador da usina. Se botar questão, você fica com o nome sujo no computador e todas as usinas ficam sabendo. Um morador daqui não conseguiu fazer contrato com nenhuma usina da região e teve que ir s'embora (Amaro, 31 anos, safrista da Usina Primavera).

Perguntados sobre a possibilidade de “botar questão” na Justiça contra a usina, os trabalhadores destacaram que não o faziam para não “sujar o nome no computador”. Muitos trabalhadores relataram conhecer safristas que não conseguiram mais “fazer contrato” na região, depois que procuraram o sindicato para reivindicar na Justiça o cumprimento de direitos trabalhistas.

Durante os períodos de trabalho de campo, pude verificar a existência de inúmeros sítios, ou seja, casa e árvores frutíferas em meio à plantação de cana, destruídos. Segundo informações obtidas na delegacia de Sirinhaém, existiam vários processos contra a usina relacionados à derrubada de sítios. As casas teriam sido derrubadas a partir da entrada dos novos proprietários. A versão que obtive de um dos advogados da empresa, que evitou ao máximo falar sobre o assunto, era a de que a maioria das casas tinha sido destruída havia anos, durante a gestão Brennand. No entanto, o gerente de RH da Primavera afirmou, em 1999, que uma quantidade entre 30% e 40% das reclamações trabalhistas movidas por trabalhadores contra a empresa estava relacionada a moradias.

Nas entrevistas realizadas com trabalhadores da usina que moram nos engenhos arrendados por ela, foram apontados locais antes ocupados por sítios e que atualmente estão incorporados às plantações de cana. Segundo os trabalhadores, a prática da usina é derrubar a casa logo que ela é desocupada.

Os encargos financeiros decorrentes do descumprimento da manutenção da 23ª cláusula da Convenção Coletiva dos Traba-

lhadores Rurais (referente à obrigação da manutenção da moradia fornecida pelo empregador), que o gerente da Primavera afirma ser a encarnação do “centralismo jurássico sindical”, têm levado a empresa a optar pela destruição de casas de trabalhadores, para evitar futuras reclamações e encargos com manutenção.

Dos trabalhadores que permanecem nas vilas ou sítios existentes na propriedade, a direção da usina vem exigindo um rígido “disciplinamento”.

Alguns constrangimentos são impostos aos ocupantes de sítios, como o controle da extensão das lavouras de subsistência, a proibição da extração de madeira ou da caça de animais nas matas da empresa.

A criação de animais também tem sofrido controle estrito, não sendo permitidos animais criados soltos, mas somente amarrados. É totalmente proibida a manutenção da criação ao trabalhador que for pego por três vezes com animais soltos.

A destruição de sítios e os constrangimentos impostos à permanência de trabalhadores nesses locais, através da criação de rígidos regulamentos internos, não significaram o abandono total da intenção de manter trabalhadores morando em áreas da usina. Em 2003, quando o governador de Pernambuco visitou a Usina Primavera, o presidente da empresa lhe propôs a realização de um estudo para implantar conjuntos habitacionais para os trabalhadores do setor em áreas cedidas por usinas.

Em 2003 visitei algumas vilas para trabalhadores da usina, construídas fora da área da empresa. Essas moradias indicavam que o esforço de racionalização e redução de gastos não exclui a manutenção de moradias, que possivelmente represente o maior símbolo da dominação do patrão. No entanto, chama a atenção à intenção de manter moradias como um dom do patrão, que não deve ser confundido com uma obrigação legal que suscite futuras cobranças trabalhistas.

Ao mesmo tempo em que se percebe o fechamento do espaço da empresa para a manutenção ou construção de moradias, vemos um movimento de abertura de áreas da empresa reservadas

para a proteção da flora e fauna dentro desses domínios, desde o início da nova administração. Tal mudança de enfoque e prioridades não implicou mudanças no antigo quadro de funcionários do setor administrativo. As principais gerências continuaram sendo ocupadas pelos mesmos funcionários da época da administração do Grupo Brennand.

Para esses gerentes, a proteção ao meio ambiente era considerada a grande inovação em termos retrospectivos e comparativos entre as duas gestões. Segundo o gerente administrativo da Usina Primavera, no início da nova administração ele teria pensado que “a preservação tinha algo de estratégico”, mas depois foi percebendo que o proprietário “gostava mesmo daquilo”; conforme o diretor de Recursos Humanos, “a preservação é uma questão pessoal e de abnegação do proprietário”. Segundo os dois gerentes, assim que assumiu a empresa, o novo proprietário procurou deixar claro que a preservação ambiental deveria ter um papel prioritário na gestão, dando continuidade às experiências de preservação da fauna e flora que vinham sendo desenvolvidas na outra usina do grupo, situada em Alagoas.

A intenção de empreender uma gestão cuja “filosofia é progredir em meio ambiente”, segundo as palavras do gerente administrativo, não foi declarada apenas ao quadro administrativo da Usina Primavera. Poucos meses depois de a empresa passar ao controle do Grupo Serra Grande, o novo proprietário fez questão de patentear para todo o quadro de funcionários da usina a sua atenção às questões ambientais. Em meados de 1997, ele solicitou, sem antecipar as razões, o comparecimento de todos os funcionários da Usina Primavera ao pátio central da empresa e fez encenar uma peça teatral diante da grande platéia de trabalhadores e gerentes, cujo tema era a extinção e a importância da preservação de um pássaro regional conhecido como mutum-de-Alagoas.<sup>7</sup> O mutum é uma espécie endêmica definitivamente extinta, segundo a *Lista da fauna brasileira ameaçada de extinção*, apresentada pelo Ministério do Meio Ambiente em 1989.

7 Em 15 de maio de 2003, foi divulgada pelo Ministério do Meio Ambiente uma nova *Lista das espécies da fauna brasileira ameaçadas de extinção*. Consta nessa lista 395 animais, entre aves, mamíferos, répteis, anfíbios e invertebrados terrestres. Destes, oito foram considerados definitivamente extintos e dois, a ararinha-azul e o mutum-de-Alagoas, só existem em cativeiro.

O espetáculo teatral e a nova forma de administrar surpreenderam os trabalhadores e, especialmente, os gerentes da empresa, que também não foram avisados sobre os motivos da convocação e consideraram, a princípio, a encenação da peça uma excentricidade do novo proprietário. Posteriormente, os gerentes foram informados de que a preservação da flora e fauna era uma “paixão” do presidente da usina e, por isso, a fiscalização das áreas de mata e mangue deveria ser tratada como prioridade. Da mesma forma, qualquer tipo de devastação cometida na área da empresa seria tratada com máximo rigor. Um administrador que perdeu o controle do fogo durante a queima da cana, provocando incêndio na mata, algo muito recorrente na região, foi imediatamente demitido.

A preservação de animais vem dando muita notoriedade ao presidente do Grupo Serra Grande, valendo-lhe várias premiações pela proteção de mutuns e capivaras. O proprietário possui um núcleo de pesquisas e instalações próprio para pesquisadores dentro da Usina Serra Grande. No final de 2002, havia 26 pesquisadores estudando os remanescentes de mata atlântica nessa usina, através de convênios estabelecidos com as universidades federais de Alagoas e Pernambuco para a pesquisa da fauna e flora das matas da área.

O proprietário da Usina Primavera vem buscando reproduzir na área da empresa adquirida em Sirinhaém medidas que demonstraram ser eficazes não apenas do ponto de vista de produtividade, mas também do prestígio empresarial, quando foram adotadas na empresa do grupo situada no norte de Alagoas. Embora a “paixão” e a “abnegação” do proprietário pelo meio ambiente fossem freqüentemente reiteradas pelos gerentes da Usina Primavera como a explicação de tão grande zelo pelo meio ambiente, as iniciativas de proteção ambiental não representavam um custo cujo retorno fosse apenas o prestígio empresarial.

Em Sirinhaém, reflorestar ou preservar áreas de mata são formas de ocupar e proteger legalmente um território cercado de movimentos sociais devotados à ocupação de terras para fins de reforma agrária. Segundo o gerente de RH da Usina Primavera,

uma comissão mista da Federação dos Trabalhadores na Agricultura de Pernambuco (Fetape) e do MST teria procurado a usina e assinalado a possibilidade de realizar uma ocupação em uma das propriedades da empresa, tendo desistido da ação diante da demonstração, através de mapas, de que toda área da empresa que não era produtiva estava ocupada com matas, portanto não poderiam estar sobre a égide da improdutividade.

Por outro lado, a preservação ambiental torna-se correlata do crescimento do lucro da empresa através das crescentes possibilidades técnicas de redução de custos de produção, pela racionalização e maximização do uso dos recursos naturais existentes dentro do espaço da empresa. No final dos anos 90, já se adotavam, na Usina Primavera, práticas de uso racional dos recursos naturais existentes na propriedade, visando à dinamização da produção, tais como a reutilização de água.<sup>8</sup> Em 2002, a usina submeteu ao licenciamento ambiental do órgão estadual de meio ambiente um projeto de ampliação do aproveitamento do potencial hídrico de determinados engenhos da empresa, com o objetivo de criar pequenas centrais hidrelétricas para a produção de energia.

Anteriormente, em 2001, a usina investiu R\$ 1,5 milhão em equipamentos que permitissem a produção de energia para a moagem de 2002, permitindo supor que a adoção de práticas sustentáveis de gestão empresarial pela Usina Primavera está correlacionada à busca de redução dos custos de produção com insumos como água, energia e fertilização.

As práticas de gestão ambiental adotadas pela usina não são exemplos isolados; representam a exportação de um modelo considerado mais competitivo de gerir usinas, inspirado em exemplos paulistas e que vem sendo adotado em Alagoas desde meados da década de 1990. No entanto, a produção de energia vem ocupando também um papel de destaque no faturamento das usinas pernambucanas; essas empresas estão diversificando seus investimentos através da produção, utilização e venda de energia obtida do bagaço da cana, durante a época de moagem, e comercialização de energia obtida por centrais hidrelétricas fora desse período.

<sup>8</sup> O setor sucroalcooleiro já vem desenvolvendo práticas de economia de água desde os anos 80, utilizando em seu processo industrial sistemas de reuso de água, normalmente via circuitos fechados de *sprays* e torres de resfriamento.

A energia de origem orgânica é obtida a partir da transformação da biomassa, ou seja, a utilização de matéria que já esteve viva em forma animal ou vegetal, como geradora de energia. Um dos tipos de biomassa mais utilizados é o bagaço da cana, aproveitado no processo chamado cogeração, isto é, a obtenção de calor, energia mecânica e elétrica a partir de uma mesma fonte primária. A quantidade de bagaço obtida nas usinas é muito elevada (cerca de 30% da cana utilizada), o que significa um grande potencial de geração de energia elétrica para comercialização.

Trze usinas ligadas ao Sindicato da Indústria do Açúcar e do Alcool de Pernambuco (Sindaçúcar) geraram 30,8 megawatts em 2001, o suficiente para abastecer 180 mil residências que apresentem um consumo mensal de 100 quilowatts/hora de energia por mês. O potencial de geração de energia elétrica a partir do bagaço de cana no Brasil está estimado em aproximadamente 4 mil megawatts e a tecnologia para esse aproveitamento já se apresenta disponível no mercado. Em Alagoas são produzidos cerca de 200 megawatts, sendo o potencial produtivo do setor estimado em 400 megawatts.

Essas transformações na forma de apropriação dos recursos naturais pelo setor sucroalcooleiro se têm traduzido retoricamente na construção de um discurso, difundido sobretudo através das imprensas locais. Esse discurso está fundado na difusão de uma nova imagem da atividade, que busca convertê-la de altamente impactante em atividade com grande potencial de sustentabilidade.

Embora as mais divulgadas transformações em termos de gestão do setor sejam aquelas relativas ao meio ambiente, devido à valorização externa (imprensa, mercado internacional) desse tipo de mudança em um universo considerado símbolo de arcaísmo, mudanças profundas relativas à gestão de recursos humanos também estão em curso no processo de modernização das usinas. Como observamos na nova gestão da Usina Primavera, tornar-se competitivo vem implicando transformações na tradicional organização social do trabalho da região, como a tentativa de extinguir a função dos administradores do recrutamento de trabalhadores

e a eliminação das condições geradoras de conflito, que permitiam a intervenção sindical, como no caso da destruição dos sítios.

As primeiras iniciativas de proteção dos recursos naturais promovidas sob a administração do atual proprietário da Usina Primavera datam do final dos anos 80, quando, em outra usina de sua propriedade, a Usina Serra Grande (em São José das Lages, norte de Alagoas), foi iniciado replantio de mata com o objetivo de proteger, pela recuperação da vegetação ciliar, os 40 reservatórios de água da usina, mananciais fundamentais para cultivo de cana e para o seu processamento industrial. O projeto de replantio teve seqüência ao longo da década de 1990 e, desde 2002, vêm sendo plantados cerca de 30 hectares de mata por ano na área dessa usina. Em 2002, essa usina contava com cerca de 8,5 mil hectares de mata atlântica resultantes de replantio.

## CIDADANIA CORPORATIVA

No *Boletim Folha da Cana*, um conhecido veículo informativo do setor sucroalcooleiro alagoano, são freqüentes os textos publicados por gerentes de usinas ou por associações que os representam no tocante a esses temas. Em cada edição dos boletins, há artigos de várias usinas, apresentando suas experiências e investimentos em termos de esforço de estruturação da “cultura da cana-de-açúcar no tripé: responsabilidade social, utilização racional dos recursos naturais e sustentação econômica, promovendo bem-estar e dignidade aos seus colaboradores e à comunidade na qual está inserida, com desdobramentos positivos para o Estado e para o País” (LIRA, 2002).

É a partir do termo “cidadania corporativa” que os investimentos sociais das usinas são concebidos pelos agentes do setor sucroalcooleiro, assim como pelos dirigentes de entidades representativas patronais (Sindaçúcar, Stab-Leste). Segundo a sua argumentação, a cidadania corporativa seria “uma combinação de ações sociais e empresariais que visam a ir além do cumprimento

das leis trabalhista, previdenciária e ambientais, cujo objetivo seria instituir um canal permanente de diálogo com o quadro funcional e a sociedade na qual as empresas estão inseridas” (LIRA, 2002).

O discurso a propósito da cidadania corporativa inscreve-se nos debates sobre a responsabilidade social das empresas, tema freqüente de seminários, artigos na imprensa e pesquisas acadêmicas. Segundo Cappellin et al. (2002, p. 235), ocorria, até as décadas de 1970 e 1980, “uma espécie de autolegitimação social das atividades empresariais, prevalecendo a crença de que o estado era a entidade incumbida de implementar um projeto distributivo e de dar resposta à questão social”. Dessa crença resultava que a função dos empresários se resumia a produzir e dar empregos; portanto, todas as iniciativas sociais que eles eventualmente praticassem se deviam somente à sensibilidade e generosidade pessoais.

Segundo Cappellin et al. (2002, p. 235), essa postura sofreu sérias críticas na década de 1990, com a progressiva retirada do Estado da questão social e um aumento da ênfase nas mudanças qualitativas no mundo dos negócios, transformando critérios de eficiência e excelência empresarial, que passaram a incorporar dimensões que estão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental. Tornar-se uma empresa ética passou a ser elemento de prestígio e diferenciação; há, porém, preocupação por parte do empresariado e das entidades que os representam em desvincular a responsabilidade corporativa, ambiental e social das antigas práticas de filantropia, ou do mero cumprimento da lei.

A partir desse enfoque, as usinas sustentam que deveriam agir como elementos propulsores de políticas públicas, visando a melhorias para a população e criando novas alternativas para as atuais e futuras gerações, especialmente aquelas situadas no Nordeste brasileiro, áreas em que os índices negativos de desenvolvimento humano têm sido preocupantes, devido a problemas como analfabetismo e mortalidade infantil.

Promover a cidadania corporativa, através de práticas que denotem a responsabilidade social das empresas, visaria, além do

cumprimento desse papel social, à criação de melhores alternativas de relacionamento com seus funcionários, fornecedores e público consumidor e, conseqüentemente, o fortalecimento da marca institucional.

A transformação do comportamento do empresariado sucroalcooleiro alagoano e, por conseguinte, de uma parcela do empresariado pernambucano que nele se inspira, está vinculada a uma mudança nos signos de prestígio, agora identificados com práticas modernas de gestão. Essa alteração vem permitindo novos padrões de concorrência entre os membros do setor, devotados a mudar a sua imagem, tradicionalmente identificada com más condições de trabalho, exploração, degradação ambiental e emprego/utilização do trabalho infantil. Por outro lado, a mudança de atitude também atende às condições concretas de manutenção do perfil exportador da atividade, pois parte representativa da produção (especialmente o açúcar refinado das usinas de Alagoas e Pernambuco) é destinada à exportação<sup>9</sup> e a preocupação com o meio ambiente tornou-se, ultimamente, uma exigência do mercado internacional.

Atualmente, grande parte dos países e compradores internacionais exige certificados ambientais, como os da série ISO 14.000, e evita comprar mercadorias produzidas com mão-de-obra infantil ou provenientes de fábricas que poluem e que são preconceituosas na escolha de funcionários; portanto, cumprir padrões ambientais é, também, uma exigência para se continuar a fazer parte do mercado internacional.

O exame da forma como a Usina Primavera vem introduzindo novas práticas empresariais aponta para transformações na forma de uso, ocupação e gestão do território da empresa, manifestas, por exemplo, na retirada de moradias e no aumento de reservas ambientais particulares. Visando à racionalidade e à competitividade, a usina aumentou os espaços destinados às reservas, buscando adequar-se a um novo atributo de prestígio empresarial e, sobretudo, reduzir despesas com insumos como água e energia. Por outro lado, vem igualmente eliminado o formato de antigas

<sup>9</sup> A Usina Primavera, por exemplo, destinava, em 2000, 30% de sua produção de açúcar refinado para a exportação.

práticas de dependência pessoal entre patrões e trabalhadores, como a ocupação do espaço da empresa com sítios de moradores. Essas práticas são percebidas atualmente como possibilitadoras de aumento do passivo da empresa; e, portanto, irracionais.

Essa tendência não significou o abandono de todas as práticas preexistentes. Aquelas que podem ser apresentadas como dons oferecidos pelas empresas, como a manutenção de vilas de casas fora da propriedade da usina e escolas, por exemplo, permaneceram, mas atualizadas como manifestações da bondade patronal, ou melhor, da responsabilidade social. A seguir exploro, através do estudo de caso, um conflito envolvendo a usina e os moradores instalados dentro da área da empresa, apontando para os impasses relacionados ao processo de transformação da atividade sucroalcooleira na região.

## DA PROTEÇÃO DO MANGUE À PROTEÇÃO DE SEUS MORADORES

As áreas que concentram maiores investimentos da usina, no que tange à intensificação do esforço de proteção ambiental, são as concessões de aforamento, situadas nos manguezais existentes dentro da propriedade. A área de mangue da Usina Primavera situa-se em Barra de Sirinhaém e possui 3.110 hectares de vegetação; é a maior área de mangue contínuo do estado de Pernambuco, incluindo o leito dos estuários (246 hectares), o manguezal (2.778 hectares), a superfície de uma lagoa chamada Feiteira (37 hectares) e as ilhas de terra firme (49 hectares). Existem, nesse manguezal, 32 ilhas estuarinas, das quais 17 seriam ocupadas por 57 famílias que lá praticam pesca e agricultura de subsistência.

Em janeiro de 1998, a Usina Primavera denunciou os moradores das ilhas de Barra de Sirinhaém ao Ministério Público, alegando que eles estavam degradando o meio ambiente através do desmatamento para criação de lavouras de subsistência, pesca predatória e produção de carvão; a usina solicitava, portanto, sua

remoção do local. Em abril de 1998, foi aberto inquérito civil para investigar as denúncias. Entre janeiro e abril de 1998, a usina buscou negociar um acordo pela saída dos pescadores das ilhas, oferecendo-lhes terrenos em áreas pavimentadas e eletrificadas às margens da auto-estrada PE 60, a 4 quilômetros do mangue. Nesse mesmo período, alguns pescadores das ilhas alegaram ter sofrido violências por parte da equipe de segurança da usina, que queimou e derrubou sete casas de moradores.

A disputa iniciada em 1998, motivada pela intenção do proprietário em implantar uma “reserva ambiental privada” na usina, prolongou-se até 2002, passando por diferentes fases nas quais se alternaram tentativas de intimidação através de medidas contra a permanência dos moradores (casas derrubadas e queimadas), conflitos jurídicos e tentativas de negociação de indenização.

A compreensão desse conflito está associada à atuação, desde 1990, da Igreja católica na área. Desde essa época, o Conselho Pastoral dos Pescadores (CPP) vem atuando na região de Barra de Sirinhaém, através de ações de assistência aos pescadores na implantação de projetos sociais (Prorenda, Banco do Nordeste etc.). Diante das tentativas de intimidação da usina aos pescadores de Barra de Sirinhaém, a CPP reagiu, defendendo judicialmente o direito de permanência dos moradores nas ilhas. Também assessorou moradores que tiveram as suas casas incendiadas, acompanhando-os na abertura de inquérito contra funcionários envolvidos nesses atos.

Em 1998, a CPP reagiu à decisão da usina de retirar os moradores das ilhas, sob a alegação de que estes estavam perfeitamente adaptados ao ecossistema, não representando riscos a ele. Para comprovar a convivência harmônica dos pescadores com o meio ambiente, a CPP solicitou ao Ibama e ao órgão estadual de meio ambiente (CPRH) a realização de visitas técnicas e a elaboração de um parecer sobre a existência de impactos ambientais nas ilhas.

As visitas foram realizadas pelo Ibama e pelo CPRH em abril e em maio de 1998, respectivamente. Os dois pareceres constataram que a ocupação dos moradores das ilhas não representava

impacto ambiental significativo ao meio ambiente. Esses laudos ambientais passaram a ser uma das principais armas da CPP contra o argumento da usina de que a presença dos pescadores causava a degradação do manguezal.

Em junho 1998, após os laudos dos órgãos ambientais que comprovaram a improcedência da denúncia de degradação ambiental praticada contra os moradores, os advogados da Usina Primavera desistiram da tática de usar a legislação ambiental para expulsar os moradores e entraram com um pedido de reintegração de posse contra nove famílias que habitavam uma das maiores ilhas do estuário, a ilha do Constantino; a argumentação desenvolvida baseava-se na proteção à propriedade privada.

A CPP continuou a dar apoio jurídico aos pescadores, contratando dois advogados para defendê-los. Segundo a usina, o contrato de comodato de dez anos, feito entre os moradores da ilha e o antigo proprietário da empresa, expirou em 17/6/1998. Os novos proprietários tencionavam, assim, integrar a ilha à área protegida que a empresa criaria futuramente em seus domínios.

A disputa pela permanência dos moradores nas ilhas seguiu após 1998. Nos anos seguintes, a administração da Usina Primavera continuou a tentar desocupar as ilhas, através de meios legais e extralegais, tais como a maciça presença policial, o monitoramento das atividades dos moradores e, principalmente, a insistência em negociar indenizações. A CPP continuou a acompanhar e assessorar os moradores, incentivando-os a “persistir na luta”.

Os anos de disputa entre usina e moradores tiveram espaço nos noticiários; no entanto, a imprensa pernambucana (jornal e televisão) enfatizava quase sempre a versão dos moradores das ilhas, atribuindo à usina a imagem de insensibilidade social. A partir do início de 1999, a arena da disputa pelas ilhas foi deixando gradualmente os tribunais e se consolidando no próprio espaço do estuário. A vida dos moradores passou a ser rigorosamente monitorada pela divisão de segurança da usina. Em seus relatos, os moradores descreveram a presença permanente de helicópteros sobrevoando suas casas, visitas de funcionários da usina para

contabilizar e verificar se não houve crescimento do número de famílias e de habitações e a presença freqüentemente da polícia ambiental (Cipoma) armada, acompanhando e respaldando as incursões de funcionários da empresa.

Muitos moradores das ilhas foram procurados e assediados por funcionários da usina com propostas de indenizações financeiras, para que abandonassem suas casas. Alguns deles também procuraram a usina e fizeram propostas para negociar a saída. Ao longo de aproximadamente seis anos (1998-2003), vários fizeram essa negociação individualmente, acertando indenizações que, em princípio, oscilavam entre R\$ 700,00 e R\$ 1.500,00; materiais de construção e terrenos também oferecidos como indenização.

Semelhantemente ao que acontecia com os sítios situados nas plantações da usina, quando um desses moradores saía, os funcionários da usina recebiam ordens de derrubar a casa abandonada, arrancar árvores e incendiar as lavouras existentes. A partida de cada morador das ilhas seguia o mesmo ritual; a única diferença era o tipo de ocupação que se seguia à destruição. Nos sítios situados no meio da plantação, deixava-se o local abandonado ou plantava-se cana. No estuário, o espaço do sítio recebia imediato replantio de mangue ou vegetação de restinga, com a fixação de uma placa com os dizeres “Usina Primavera – Área de Preservação Ambiental”.

Ao final de 2001, quando ambas as partes haviam desistido de realizar acordos na Justiça, os representantes da usina e da CPP mudaram a forma de lidar com a questão das ilhas, abandonando a linguagem ambiental em que a disputa se vinha desenrolando. Cenário, personagens e roteiro do conflito sofreram drásticas mudanças. Saíram de cena os advogados da usina e da CPP. As partes da disputa passam a ser personalizadas por parentes e pessoal de confiança do proprietário e funcionários da CPP. O cenário de negociação e conflito deixou de ser o fórum e transferiu-se para as ilhas; a linguagem do conflito deixa de ser a proteção ao meio ambiente e passa a ser a proteção aos pescadores.

As disputas judiciais em Barra de Sirinhaém apontaram para a crescente valorização de espaços que antes não recebiam nenhuma atenção ou valor pelas usinas, por não serem apropriados à produção de cana. A valorização da proteção ambiental nos últimos anos, trazendo prestígio empresarial às propriedades dispostas a preservar, tornou o manguezal uma área privilegiada. No caso da Usina Primavera, o controle sobre essa área significava o domínio sobre a maior faixa de manguezal do estado.

Assim como o manguezal de Barra de Sirinhaém, até o final dos anos 1980, os seus moradores também não recebiam atenção especial, compunham o cenário tradicional dos engenhos de usinas com seus sítios de moradores localizados em áreas marginais do território da empresa. Não eram até então, nem degradadores, nem responsáveis pela proteção do ecossistema.

Mas como explicar que um conflito que durou cerca de seis anos tenha sido solucionado em poucos meses? O afastamento de mediadores que sustentavam o conflito a partir de entidades socialmente fictícias (os pescadores miseráveis, o poder econômico impiedoso, os protetores naturais do meio ambiente) é possivelmente um dos elementos da resposta. A retirada do conflito dos tribunais significou distanciamento da imprensa, do promotor e dos advogados da CPP, abrindo espaço para a transferência da disputa da linguagem jurídica ambiental para a linguagem social local, exercida por agentes reais, em que os interesses de quem disputava o espaço do estuário puderam ser expostos com clareza e a partir de uma relação direta e personalizada.

A pesquisa das trajetórias dos moradores das ilhas indica que a maioria se instalou no mangue durante a década de 1960, uma alternativa encontrada por antigos trabalhadores de manter seus sítios em um momento de progressivo fechamento das portas dos engenhos. Ter permanecido tanto tempo sem sofrer incômodo foi decorrência da desvalorização produtiva daquele território pelos antigos patrões e do esforço destes em demonstrar generosidade a trabalhadores leais.

Ao longo dos anos de permanência dessas famílias no mangue, houve uma mudança radical de concepção em relação ao valor desse ambiente e das pessoas que o habitam. Se antes era apenas uma área inóspita insalubre e improdutiva, agora é reconhecida como um importante ecossistema. Ter uma área tão vasta de manguezal dentro da empresa tornou-se potencialidade de obtenção tanto do reconhecimento (no caso de sua proteção) quanto do repúdio de diferentes setores da sociedade (no caso de poluição, abandono ou perseguição de seus habitantes), dependendo da postura adotada na gestão desse espaço.

A história prévia da usina mostra que houve mudanças na forma de os proprietários usarem e perceberem as áreas de mata e mangue situadas em suas propriedades. O manguezal da Usina Primavera era considerado um espaço da propriedade sem valor produtivo pelo antigo proprietário, útil apenas para demonstrações da generosidade e proteção do patrão, que, ao permitir a constituição de sítios e prestar assistência, ganhava o que antes era considerada a maior forma de prestígio, ou seja, ser visto como “bom patrão”.

Vendida a usina a um grupo partidário dos novos símbolos da excelência empresarial, como a preservação ambiental dos domínios da empresa, o novo proprietário continuou a investir no mangue como um espaço de demonstração de prestígio, obtido agora pela preservação ao meio ambiente e não de seus moradores. O caso da Usina Primavera permite a seguinte interrogação: A aplicação de novos modelos de gestão racionalizada da mão-de-obra implica a superação de valores cristalizados como a ênfase nas relações personalizadas manifestas em normas de conduta locais que fundamentam ideais de relações sociais fundados na concepção do “bom patrão”?

O desfecho do conflito das ilhas oferece algumas pistas para refletir sobre a questão. O conflito se encerrou quando a usina ofereceu como indenização uma casa e trabalho aos moradores, ou seja, as famílias aceitaram sair do manguezal quando a empresa ofereceu casa na periferia de Sirinhaém e trabalho de fiscal am-

biental do mangue para os chefes das famílias e seus filhos. De invasores e degradadores, a empresa passou a tratá-los como “parceiros” no esforço de preservação.

Essa nova forma de gerenciar o conflito se iniciou quando um parente do proprietário da empresa e um segurança tomaram a frente das negociações. Diferentemente dos advogados da usina que antes mediaram a disputa, os dois conheciam todos os moradores pelo nome, as particularidades da vida familiar deles e eventualmente os visitavam em suas casas nas ilhas. A indenização na forma “casa e trabalho” foi resultado desse processo de negociação personalizado, em que os moradores foram tentando negociar um futuro no qual estariam reduzidas as margens de incerteza. Queriam ainda um pedaço de terra para fazer roça, mas a usina considerou esse ponto inegociável.

A casa e a “ficha”<sup>10</sup> sintetizavam a possibilidade de ter de volta as principais referências do passado idealizado na memória de muitos chefes dos grupos familiares e seus descendentes. No horizonte dos moradores, durante todo processo de negociação com a usina, esteve o desejo de ter de volta a situação anterior ao que chamam de “a revolução de Arraes”,<sup>11</sup> queriam a relação de *morada*.

Para os chefes dos grupos familiares, a *morada* sintetizava um tempo em que podiam usufruir da possibilidade de ter um sítio, a casa, o contrato de trabalho e a eventual ajuda do patrão em caso de crise (doença, conflitos familiares ou com a Justiça etc.). Esse passado idealizado era sempre contraposto pelos moradores das ilhas no momento em que o contrato tradicional (*morada*) foi liquidado, implicando a expulsão dos trabalhadores dos engenhos, o fim dos contratos permanentes e da possibilidade do acesso a uma parcela de terra.

Esse tempo de ruptura foi interpretado por Palmeira (1989, p. 89) como de “expropriação de relações sociais, por eles vividas como *naturais*, que tornam viável sua participação na produção e sobre as quais, por isso mesmo, exercem algum controle que se traduz num certo *saber fazer*”. O que os moradores negociavam com a empresa era a restauração de uma antiga ética, orientada

10 Contrato de trabalho e registro na carteira profissional.

11 Refiro-me a elaboração de uma legislação específica para o campo. O primeiro passo foi o Estatuto do Trabalhador Rural, em 1963. Posteriormente, vieram o Estatuto da Terra, em 1964, a peça-chave do novo aparato jurídico, e toda uma extensa legislação complementar. No início da década de 1970, criou-se também uma legislação previdenciária que teve importantes efeitos sociais. Grande parte dos chefes dos grupos familiares da ilhas foi lá morar em meados dos anos 1960, após terem sido expulsos de seus sítios em engenhos da usina.

pela concepção do “bom patrão”. Esta era a referência de responsabilidade social da empresa para os chefes dos grupos familiares das ilhas de Barra de Sirinhaém.

O processo de transformação da agroindústria canavieira analisado a partir da experiência da Usina Primavera indica um jogo de apropriação de modelos modernos e mais competitivos associadas tanto a investimentos em áreas desvalorizadas (patrimônio ambiental) como à conversão de práticas patronais prévias (escolas e moradias para funcionários), vistas como arcaicas ou clientelistas em símbolos de responsabilidade social.

Vimos que a aplicação de novas formas de gestão das usinas não significa a completa reconversão para os atuais valores de eficiência de gestão empresarial. Os termos do processo de negociação dos chefes dos grupos familiares das ilhas indicou que há concepções distintas para o significado de responsabilidade social de empresas e trabalhadores, indicando que o processo de aceitabilidade dessas novas normas de conduta coloca necessariamente em diálogo práticas prévias de dominação pessoal e novas estratégias de prestígio empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Manuel Correia de. *A terra e o homem no Nordeste*. São Paulo: Brasiliense, 1964.

\_\_\_\_\_. *Modernização e pobreza: a expansão da agroindústria canavieira seu impacto ecológico e social*. São Paulo: Editora Unesp, 1994.

\_\_\_\_\_. Espaço e tempo na agroindústria canavieira de Pernambuco. *Estudos Avançados*, São Paulo, USP, v. 15 n. 43, 2001.

BELLO, Julio. *Memórias de um senhor de engenho*. Recife: Fundape, 1985.

BEZERRA, Gregório. *Memórias 1946-1969*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

CALLADO, Antonio. *Tempo de Arraes*. Rio de Janeiro: José Álvaro Editora, 1964.

CAPPELIN, Paola. et al. As organizações sociais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSHNER, Ana Maria et al. (Org.). *Empresas. Empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002, p. 253-277.

FREYRE, Gilberto. *Casa-grande & senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1943.

JULIÃO, Francisco. *O que são as ligas camponesas*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1962.

LIRA, M. Gestão social e ambiental: a energia sustentável da cana. *Boletim Folha da Cana*, ano III, n. 4, ago. 2002.

MENEZES, Thereza C. C. *Da cana ao caos: usos sociais do meio ambiente no litoral sul-pernambucano em perspectiva comparada*. 2004. Tese (Doutorado em Antropologia) – PPGAS/Museu Nacional, Rio de Janeiro.

PALMEIRA, Moacir. Casa e trabalho: nota sobre as relações sociais na *plantation* tradicional. In: *Actes du XLII Congrès des Américanistes*. Paris, 1976, p. 305-315.

\_\_\_\_\_. The aftermath of peasant mobilization: rural conflicts in the Brazilian Northeast since 1964. In: AGUIAR, N. (Ed.). *The structure of Brazilian development*. Nova York: Transactin Books, 1977, p. 71-98.

\_\_\_\_\_. Modernização, Estado e questão agrária. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 3, n. 7, 1989.

ROSA, Marcelo. *O engenho dos movimentos: reforma agrária e significação social na zona canavieira de Pernambuco*, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Humanas: Sociologia) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SIGAUD, Lygia. *Greve nos engenhos*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

\_\_\_\_\_. Les paysans et le droit: le mode juridique de règlement des conflits. *Information sur les Sciences Sociales*, v. 38, n. 1, 1999.

---

THEREZA MENEZES é mestre e doutora em antropologia pelo PPGAS-Museu Nacional-UFRJ. Entre 2005 e 2006 foi pesquisadora do Programa de Formação de Quadros Profissionais do Cebrap (Centro Brasileiro de Análise e Planejamento) e atualmente é professor-adjunto I do Departamento de Antropologia da Universidade Federal do Amazonas (Ufam).