

“Quem bate cartão não enrica”: Memórias do Trabalho na Itapagé S/A em Coelho Neto, MA (1990-2000)

Anna Karoline da Silva Nascimento¹

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar como as memórias acerca da indústria *Itapagé S/A* construíram a subjetividade de uma ex-trabalhadora, revelando as contradições do projeto de desenvolvimento industrial no leste maranhense. Partindo do contexto da industrialização incentivada pela política nacional nos anos 1970, a metodologia utiliza a pesquisa qualitativa, com foco na História Oral. O depoimento de uma única interlocutora é adotado como corpus documental principal, em triangulação com fontes documentais (relatórios de fiscalização) e hemerográficas. Os principais resultados revelam a tensão entre um sofisticado sistema de controle moral e disciplinar imposto pela gestão e as práticas ilegais da própria empresa. Conclui-se que a ex-operária desenvolveu uma “dupla consciência”, performando a submissão, mas mantendo uma lucidez crítica superior à da própria gerência.

Palavras-chave: Maranhão; Industrialização; Trabalho; História Oral.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Sociedade e Cultura (PPGSC) pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Graduada em Licenciatura Plena em História pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Membro do Núcleo de Estudos e Documentação em História, Sociedade e Trabalho (NEHST/UESPI). Bolsista Institucional. Este texto foi produzido com o financiamento da Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4793864346820569>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-2581-1143>. E-mail: akarolinedasn@aluno.uespi.

“Quem bate cartão não enrica”: Memórias do Trabalho na Itapagé S/A em
Coelho Neto, MA (1990–2000)
NASCIMENTO, A. K. D. S.

“You don't get rich punching a clock”: Labor Memories at Itapagé S/A in Coelho Neto, MA (1990–2000)

Abstract: This article aims to analyze how memories concerning the Itapagé S/A industry shaped the subjectivity of a former female worker, revealing the contradictions of the industrial development project in eastern Maranhão (Brazil). Starting from the context of industrialization driven by national policy in the 1970s, the methodology utilizes qualitative research with a focus on Oral History. The testimony of a single interlocutor is adopted as the main documentary corpus, triangulated with documentary sources (inspection reports) and periodical archives. The main results reveal the tension between a sophisticated system of moral and disciplinary control imposed by management and the company's own illegal practices. The study concludes that the former worker developed a "double consciousness," performing submission while maintaining a critical lucidity superior to that of management itself.

Keywords: Maranhão; Industrialization; Labor; Oral History.

Introdução

O Maranhão a partir do final da década de 1960 e o início da década de 1970 passou por uma nova ordem econômica e fundiária, e a palavra de ordem era industrialização. Até então, nos dados oficiais o estado era marcado por desigualdades históricas, sobretudo devido à pobreza, e como consequência disso era um território marcado, por exemplo, pelo analfabetismo. Sobre este último, os dados do Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 1960 apontavam que no estado mais de 80% da população era rural e o analfabetismo endêmico atingia quase 70% dos habitantes¹.

Devido a isso o então candidato a governador do estado, nas eleições de 1965, José Sarney, apropriava-se das estatísticas para buscar vencer a corrida eleitoral. A base ideológica do projeto de Sarney consistia na narrativa de um Maranhão com um futuro próspero e um grande potencial econômico para os anos seguintes. É claro que Sarney contava com o apoio nacional, é importante lembrar que o Brasil naquelas décadas vivia uma ditadura civil-militar e sob o chamado “Milagre Econômico”, a ideologia dominante pregava a modernização a qualquer custo, por meio de grandes obras e da atração de capitais para áreas consideradas “atrasadas”, como o Maranhão, por exemplo. Assim, conforme aponta Costa², o resultado eleitoral foi favorável a José Sarney que atingiu um total de 121.062 votos (49%) o que o fez tornar-se o vencedor das eleições daquele ano.

A atuação estatal foi decisiva nesse processo, operando como o principal mediador dos investimentos. Esse capital foi direcionado diretamente para a modernização agrária, um movimento que promoveu tanto a industrialização quanto a transformação da terra em mercadoria. Além disso, o poder público assegurou a viabilidade desses empreendimentos por meio da concessão de financiamentos de longo prazo. Segundo Delgado:

O golpe de estado militar de 1964 foi decisivo para enfrentar os conflitos existentes de modo a manter o pacto político tradicional que incluía as elites agrárias como um de seus componentes. A repressão política sobre os movimentos sindical e camponês e sobre os intelectuais e os partidos de esquerda foi o mecanismo utilizado para recompor o pacto político dominante e, a partir daí, definir mecanismos de financiamento e de retomada da acumulação industrial que acentuaram seu caráter dependente e excludente, por meio do aumento da participação das empresas multinacionais, da contenção dos salários reais, e da expansão do setor produtivo estatal e dos setores de bens de consumo duráveis, viabilizado pelo aumento do crédito para o consumo da classe média.^{III}

A análise do autor é crucial, pois expõe o pilar central do projeto de modernização que chegaria ao Maranhão. Fica claro que o “Milagre Econômico”, que serviu de plataforma política para o governo Sarney, não era um projeto de desenvolvimento social inclusivo, pelo contrário. Foi, portanto, dentro desta lógica nacional (que favorecia a atração de grandes capitais em detrimento da valorização do trabalho) que a industrialização maranhense começou a tomar forma. A industrialização no estado do Maranhão, embora considerada tardia e concentrada em polos específicos, deixou marcas profundas nas cidades que sediaram grandes empreendimentos. Em Coelho Neto, no leste do estado, a instalação da indústria *Itapagé S/A Celulose Papéis e Artefatos*, no ramo da celulose não foi apenas um marco econômico regional, mas um vetor de profundas transformações sociais e urbanas. Durante décadas, a fábrica ditou o ritmo da vida local, moldando o cotidiano, as relações sociais e a própria identidade de diversas famílias.

O título que abre esta investigação é uma citação direta da interlocutora central desta pesquisa, dona Gabriela (nome fictício), 59 anos, aposentada. Esta

frase, que condensa a “dupla consciência” operária serve como o eixo analítico principal deste artigo. Partindo dessa provocação, o trabalho analisa as experiências e representações subjetivas do trabalho na indústria Itapagé, em Coelho Neto (MA), sob a ótica da subjetividade por meio da metodologia da História Oral, partindo do manuscrito de Portelli^{iv}, bem como da memória, partindo das análises de Bosi^v e Thompson^{vi}. Em um contexto onde os registros oficiais frequentemente silenciam sobre o cotidiano e as condições humanas do trabalho, as narrativas dos próprios operários emergem como documentos essenciais. Entende-se a memória não como um depósito passivo de fatos, mas como uma construção ativa do passado. Ao focar nas experiências, busca-se ir além do “o que aconteceu”, para entender “o que significou” ser uma trabalhadora da Itapagé.

Para acessar tal dimensão íntima do trabalho, este artigo se debruça sobre um único, mas denso, relato oral. Este depoimento da dona Gabriela, que atuou na empresa durante o período em meados dos anos de 1990 e início dos anos 2000, é analisado em triangulação com fontes documentais (relatórios de fiscalização) e hemerográficas, formando o corpus principal que sustenta esta investigação. A entrevista apresentada neste artigo, de caráter semiestruturado, foi realizada em 2025. Suas falas, analisadas à luz do referencial da memória social sustenta esta investigação, revelando as tensões, orgulhos e as condições do trabalho naquele contexto.

A escolha metodológica por focar em uma única trajetória se justifica pela possibilidade de aprofundar a análise, tratando esta narrativa não como um reflexo de todas as experiências, mas como um fio condutor que nos permite acessar as tensões, percepções e os significados atribuídos ao trabalho por uma operária. É através da sua perspectiva singular e, notadamente, de uma perspectiva feminina do trabalho industrial que buscamos iluminar as

complexidades da vida fabril. A análise que se segue explorará as nuances desta memória, conectando a trajetória individual ao contexto histórico e social mais amplo da Itapagé em Coelho Neto.

Entre o orgulho e a tensão: a subjetividade feminina na Itapagé S/A

É fundamental notar que a Itapagé S/A, foco deste estudo, não foi a primeira denominação desta empresa de celulose em Coelho Neto. A fábrica pertencia originalmente ao grupo Bacelar e operava sob o nome de *Celulose e Papéis do Maranhão S.A (Cepalma)*, inaugurada em janeiro de 1973. Contudo, a trajetória da *Cepalma* foi abruptamente interrompida por um escândalo de fraudes administrativas que culminou em sua venda. A unidade foi então adquirida pelo *Grupo Industrial João Santos* (conhecido pela cimenteira Nassau), que a renomeou para *Itapagé S/A*. Conforme noticiado pelo *Jornal do Brasil*, RJ (1977):

No mesmo ano, já com os papéis cotados em Bolsa, estourou o escândalo: constatou-se a duplicidade na numeração de ações, em quantia superior ao capital subscrito [...]. O Banco do Brasil, na qualidade de seu credor principal assumiu seu controle e nos dois anos seguintes a fábrica chegou a ter suas atividades paralisadas em duas ocasiões [...]. Em 1974 o Banco do Brasil transferiu ao Grupo João Santos (cimento) assume o controle, com a renegociação das dívidas até que a empresa melhorasse sua situação financeira a ponta de chamar os acionistas.^{vii}

Essa origem conturbada, marcada por fraude e uma intervenção direta do Banco do Brasil, é crucial para entender a cultura corporativa que se estabeleceu na Itapagé nas décadas seguintes. O *Grupo João Santos* assumiu, em 1974, uma empresa endividada e com a reputação manchada, o que sugere que o grupo passou a adotar uma gestão focada em rigoroso controle de custos e

produtividade para reverter o quadro. O Grupo João Santos, além da Itapagé, tinha outras empresas em seu complexo territorial em Coelho Neto, a Itajubara S/A Açúcar e Álcool; Agrimex – Agroindustrial Mercantil Excelsior S/A; Itaguatins S/A – Agropecuária; Itauna – Agro Pecuária e Mecanização Ltda.

A senhora Gabriela, ex-operária, trabalhou para o Grupo João Santos, em várias frentes, ou seja, em várias empresas do complexo: trabalhou na Itapagé, no ramo da celulose; na Itaguatins S/A – Agropecuária, no ramo da criação de bovino, cortando carnes e na Itauna, no posto de gasolina, sendo frentista. Assim, ela relembra e afirma: “Só não trabalhei na Agrimex. Mas toda vez, era só movimentada, sai de uma, ia pra outra, sem sair. Era um bombril eu. Trabalhei muito e ganhei pouco [...]”^{viii}. Já sobre seu trabalho no ramo da celulose, ou “ramo do papel”, ela descreve:

Assim, quando eu vim de São Luís [Maranhão] pra cá [Coelho Neto, MA] em 89, eu fiquei até 90, o meu irmão mais novo é que trabalhava lá, tendeu? E era amigo da turma lá, contribuiu pra mim ir, pra mim ir lá trabalhar lá. Aí eu fiz de tudo, eu fui bombril. Primeiro eu fui lá pro, pessoal chamava de DPA, que depois virou salas de escolha. Porque o papel vinha de lá, passava pela cortadeira, a cortadeira empilhava o cortezinho de todos os formatos, tendeu? Num pálete, e levava pra gente na sala de escolha, lá tinha a turma que escolhia, o papel, pra tirar qualquer peda..., folha ruim, folha amassada, pra poder ser empacotada. Porque não podia nada, porque eles fornecia pra grandes é, como é que se chama?.. Era pra Grandene, era pro Paraíba, a gente foi até fazer um teste, foi conhecer Halley, em Teresina [Piauí]. Que eles forma lá pra mostrar os danos que causava, quando o papel não ia normal. Nas plaquetas, quebrava, tudo, quando ia papel amassado, quando a gente não via. Lá ele ensinou a gente fazer o leque e soltar o papel assim, que era pra gente ver direitinho, tanto do lado como do outro. Aí dali que ia pra expedição, pra ser expedido.^{ix}

A auto-definição de “fui bombril” repetida por duas vezes é, talvez, o ponto que mais chama atenção (e revelador) do relato. A escolha de uma metáfora do universo doméstico (bombril, a esponja de aço de “mil e uma utilidades”) para descrever sua função industrial é profundamente reveladora. O termo expõe uma tensão não resolvida: estaria ela descrevendo, com certo orgulho, sua adaptabilidade e capacidade de fazer de tudo, construindo assim sua dignidade operária? Ou estaria ela, pelo contrário, usando a metáfora para denunciar a própria precarização de sua função, a trabalhadora sem cargo fixo, flexível, usada para “tapar buracos” na produção? É provável que as duas coisas coexistam.

A fala da ex-trabalhadora que se autodenomina “bombril” por “fazer de tudo” na fábrica ilustra empiricamente a tese analisada por Lopes^x, no qual o autor analisa que “a possibilidade do operário autodenominar sua ocupação com “precisão” depende de esta ocupação ter suficientemente importância social para autodenominada enquanto tal”. Embora Lopes^{xi} também argumente que essa autodenominação “reflete a mobilidade e instabilidade dessas ocupações, assim como seu papel de subordinado seja diretamente a uma seção ou máquina, seja a outros operários como profissão”. A metáfora usada pela interlocutora é portanto uma descrição sociológica exata de uma condição de trabalho polivalente e instável. Onde a identidade profissional não é definida por um ofício, mas pelo “papel de subordinado” e pela funcionalidade total diante das demandas da produção.

Mas, para, além disso, a fala dela captura como a lógica da divisão sexual do trabalho, que espera da mulher a capacidade de “dar conta de tudo”, é transferida para a fábrica, sendo ao mesmo tempo uma fonte de exploração (pela empresa) e um pilar ambíguo de identidade (para a trabalhadora). Essa alocação de mão de obra feminina para funções polivalentes não é uma coincidência local, mas uma característica estrutural do capital. Antunes^{xii}

oferece uma chave interpretativa precisa para essa dinâmica ao descrever como o capital opera a divisão sexual do trabalho:

Vivencia-se um aumento significativo do trabalho feminino, que atinge mais de 40% da força de trabalho em diversos países avançados e tem sido absorvido pelo capital, preferencialmente no universo do trabalho part time, precarizado e desregulamentado. No Reino Unido, como já vimos, o contingente feminino superou recentemente o masculino na composição da força de trabalho. Sabe-se que esta expansão do trabalho feminino tem, entretanto, significado inverso quando se trata da temática salarial, terreno em que a desigualdade salarial das mulheres contradita a sua crescente participação no mercado de trabalho. Seu percentual de remuneração é bem menor do que aquele auferido pelo trabalho masculino. O mesmo frequentemente ocorre no que concerne aos direitos e condições de trabalho. Na divisão sexual do trabalho, operada pelo capital dentro do espaço fabril, geralmente as atividades de concepção ou aquelas baseadas em capital intensivo são preenchidas pelo trabalho masculino, enquanto aquelas dotadas de menor qualificação, mais elementares e muitas vezes fundadas em trabalho intensivo, são destinadas às mulheres trabalhadoras (e, muito frequentemente também aos trabalhadores/as imigrantes e negros/as).^{xiii}

A leitura do Antunes^{xiv} permite compreender que o aumento da presença feminina no mercado de trabalho não deve ser tomado como sinônimo de emancipação, mas como parte de uma reconfiguração das estratégias do capital diante das transformações contemporâneas. A incorporação das mulheres ocorre, sobretudo em setores marcados pela flexibilização e pela informalidade, como uma forma de reduzir custos e intensificar a exploração. Assim, a análise do autor problematiza que essa expansão é menos um sinal de conquista e mais uma expressão das novas formas de precarização impostas pela lógica neoliberal.

Nesse sentido, a partir da teoria sobre a divisão sexual do trabalho, entende-se que a ex-trabalhadora descreve com precisão a sua inserção precarizada na indústria: em vez de ser alocada em uma função técnica específica, ela era utilizada de forma flexível para cobrir múltiplas tarefas elementares e de trabalho intensivo. Essa polivalência forçada, de “fazer de tudo”, não resultava em reconhecimento ou melhor remuneração. Pelo contrário, seu trabalho era tratado como essencial para o funcionamento diário, mas, paradoxalmente, barato e que poderia ser facilmente descartável ou substituído, ilustrando a contradição central de como o capital absorve o trabalho feminino de maneira subordinada.

Além disso, a fala da interlocutora sobre o controle de qualidade expõe uma sofisticação da gestão que vai muito além da simples supervisão. A viagem a Teresina, PI para visitar a Halley e mostrar os danos que causava um papel defeituoso não pode ser lida como um mero “treinamento” ou um benefício. Ao expor aos operários o que seu erro poderia gerar no cliente, a empresa transfere a responsabilidade sistêmica da produção para a falha moral e individual. Trata-se de uma moderna mecânica de poder, onde, como descreve Foucault:

A vigilância hierarquizada, contínua e funcional não é, sem dúvida, uma das grandes “invenções” técnicas do século XVIII, mas sua insidiosa extensão deve sua importância às novas mecânicas de poder, que traz consigo. O poder disciplinar, graças a ela, torna-se um sistema “integrado”, ligado do interior à economia e aos fins do dispositivo onde é exercido.^{xv}

A análise do autor é precisa. Essa “pedagogia” executada pela empresa é exatamente esse sistema integrado que o autor descreve. A viagem a Teresina, PI funciona como um dispositivo que vai além da vigilância tradicional, ela conecta a subjetividade da operária diretamente aos resultados financeiros da empresa.

O controle deixa de ser um ato externo, exercido por um gerente, e passa a ser um ato interno, exercido pela própria trabalhadora contra si mesma. O medo de errar, agora atrelado a uma falha moral e a um prejuízo concreto, torna-se o verdadeiro e mais eficiente mecanismo de controle.

Esse controle internalizado, no entanto, não se limitava a eventos pontuais como a viagem a Teresina, PI. Ele era reforçado por um sistema diário de treinamentos, normas e vigilância moral que visava a fabricação de um “sujeito operário” ideal, como a própria Dona Gabriela detalha:

Quase todo mês a gente tinha um treinamento, tendeu? Foi um ensino assim, que ensinou você ser tudo, ter respeito, não mentir, não furtar. Até uma folha de papel cartão que a gente botava, quando tava chovendo, botava na cabeça, a gente tinha que deixar lá na portaria e ia correndo pra pegar o ônibus. Não podia sair de jeito nenhum. Bater cartão na hora certa, tá tá tá [ela encena como era]. É por isso que eu digo, quem bate cartão não enrica, enrica não. É você passar o cartão todo dia de manhã, é o ponto, crachá, cara crachá. Aí eles começaram negócio de uma qualidade, essa qualidade foi que acabou com tudo, ainda tava funcionando, ele ainda tinha outra máquina pra montar, tendeu? Não montaram, tava tudo lá as peças, queriam derrubar aquela vila nassau pra montar lá e o pessoal dizia que não, que não dava certo. Lá onde eu morava. Aí eles chamaram esse pessoal da qualidade, inventaram um grupo aí da qualidade, que trouxeram gente de fora. A gente andava era com um livrinho no bolso, que tinha que decorar tudinho que tava ali, as leis da empresa, isso, aquilo outro, o que fabricava, porque fabricava, pra quem fabricava. Você que tinha que tá ó... [ela mostra a ponta da língua]. Na hora que o cara chegava lá: “E aí como é tal e tal? Como é isso aqui?” Aí você tava... você tinha que andar com o livro o tempo todo no bolso. Porque se chegasse um, e a gente não sabia, cadê o livro? Aí eles quiseram manter a qualidade, só que eles, nós não tinha a qualidade do jeito que era pra ter, a qualidade. Por quê? Porque o papel sai daqui, nas carretas e era muito distante, ia pra porto, Belém, Bahia, pra botar

dentro dos contene pra viajar. Então nos destinos delas, elas balançava, amassava, elas ia até pra fora do Brasil, nosso papel. Esse papel, esse da caixa de dente, aquelas caixinha tudo era feita aqui, caixa de remédio, tudo era do papel era mandado pra gráfica.^{xvi}

A narrativa de dona Gabriela revela que a gestão do Grupo João Santos ultrapassava a “pedagogia” discutida anteriormente, avançando para o que Foucault^{xvii} define como o cerne do poder disciplinar: um sistema de normalização. A fala da interlocutora é a descrição do que o autor chama de penalidade perpétua, segundo ele, “a penalidade perpétua que atravessa todos os pontos e controla todos os instantes das instituições disciplinares compara, diferencia, hierarquiza, homogeniza, exclui. Em outra palavra, ela normaliza^{xviii}. O “livrinho no bolso”, os “treinamentos” morais e os testes-surpresa não tinham como objetivo a repressão (punir quem errava), mas sim pôr em prática o que o autor descreve como as cinco operações da disciplina. Primeiramente, estabelecia-se uma regra. Em seguida, o sistema passava a medir e hierarquizar constantemente os indivíduos em função dessa. O objetivo, como aponta o autor, era coagir a uma conformidade, e, por fim, excluir quem não se adequava.

Imediatamente após descrever essa submissão à disciplina fabril, a memória de dona Gabriela produz uma ruptura filosófica que revela uma profunda dupla consciência. A frase “quem bate cartão não enrica, enrica não” não é apenas um lamento, é uma tese sociológica. Ela demonstra que o “operário-modelo” não era um sujeito ideologicamente cego. Pelo contrário, ela compreendia perfeitamente as regras do jogo: a disciplina era o preço pago pela sua sobrevivência, mas ela não nutria ilusões sobre a frequente “promessa capitalista” de ascensão. A sua fala expõe a capacidade do trabalhador de performar a submissão e, simultaneamente, manter intacta sua consciência crítica sobre a estrutura de exploração da qual fazia parte.

A contribuição de Scott^{xix} sobre o discurso oculto dos grupos subordinados é essencial para esta análise. O autor descreve esse fenômeno como uma crítica velada à dominação, que, por razões de segurança, não é articulada abertamente nos espaços monitorados pelo poder. Pelo contrário, ela se manifesta por vias indiretas, encontrando refúgio na linguagem prática do cotidiano. O autor adverte que tais discursos frequentemente não são sequer identificados como atos de resistência, justamente por estarem camuflados. Além disso, o antropólogo descreve como os dominados, para resguardar essa crítica latente, frequentemente adotam uma fachada pública de consentimento. Essa performance, na ausência de uma rebelião aberta, constitui um “teatro”.

Como defende Scott^{xx}, a contestação dos subordinados não é extinta, mas sim estrategicamente transferida para modalidades de expressão que oferecem menor risco. Nesse sentido, sua tese ilumina perfeitamente a “dupla consciência” de dona Gabriela. A sua performance de operária-modelo (que decora o livrinho, bate o cartão e não furta o papel) é o exato teatro da submissão que o autor descreve. A frase “quem bate cartão não enrica” dita para si mesma (e agora para a pesquisadora) é o discurso oculto emergindo. É a crítica que não podia ser dita ao gerente, mas que sobrevivia intacta, protegida pela sua performance de conformidade.

A fiscalização do Ministério do Trabalho, por meio do *Grupo Móvel Região 04* (MA, TO, RO, MT), ocorrida em 1997^{xxi}, fornece a prova material da conduta delituosa que sustentava o modelo de gestão da Itapagé. Os autos de infração revelam o abismo entre o discurso da empresa e sua prática criminosa. A mesma gestão que impunha um controle subjetivo rigoroso (o “livrinho”, o “não furta”) era a que cometia violações flagrantes da CLT: expunha operários a risco de acidentes, negava condições mínimas de ergonomia, e descumpria leis de proteção à maternidade. A infração pelo não recolhimento do FGTS de 481

empregados configura apropriação indébita, demonstrando que o desvio de fundos dos trabalhadores era uma prática gerencial estabelecida, e não um acidente. Por fim, a obstrução da justiça, ao tentar impedir a entrada dos fiscais, apenas reforça a postura do grupo, que se colocava acima da legislação trabalhista.

A influência do *Grupo João Santos* sobre Coelho Neto não se limitava às suas múltiplas frentes empresariais, ela se materializava fisicamente na paisagem urbana. A construção de moradias “cedidas” aos trabalhadores nas proximidades da fábrica não deixa de ser uma estratégia fundamental de controle territorial. Essa prática, comum em grandes empreendimentos industriais localizados fora dos principais centros urbanos, criava um enclave operário. A vila não era apenas um local de residência, mas um espaço “privado” da empresa, onde a vida social, o consumo e o lazer ocorriam sob a sombra da fábrica. Ao prover o teto, o grupo industrial não apenas suprimia a autonomia residencial do trabalhador, mas também criava uma comunidade co-dependente e de certo modo, vigiada. A fala de Dona Gabriela sobre sua vida nessa vila ilustra sua experiência cotidiana:

Eu morei 14 anos lá, era difícil eu vim aqui em Coelho Neto. Porque primeiro a gente trabalhava muito. E lá tinha um clube, chamado CREP, lá só ficou a placazinha, CREP. A festa era lá, o povo daqui ia era pra lá, animação era lá, lá na pimenteira. Botava lá dia de sábado, eles sempre colocavam festa dia de sábado ou então tarde alegre dia de domingo, pra não avançar muito pra gente ir trabalhar na segunda, tendeu? E lá a gente fazia tudo era no vale, tinha o nassau, que a gente ia pra festa no nassau, grandes festas, que a gente fazia o vale, pra quem era sócio era mais barato e assim a vida nossa lá na pimenteira era boa. Tinha um supermercado, tinha tudo.^{XXII}

Durante nossa visita na comunidade Pimenteira (onde ficam os complexos industriais) junto com dona Gabriela, ela aponta e relembra:

Oió, a minha rua era aqui. Só mato. Isso aqui era tudo limpo. Pois o que era Cepalma e o que era Itapagé se tornou numa... como é que se chama? Tem um nomezinho... [Pesquisadora pergunta: Uma cidade fantasma?] Se transformou numa cidade fantasma. Quem viu antes, pra ver isso agora, do jeito que eu morei aqui, do jeito que eu via, isso aqui é um desespero siô. Isso aqui é uma tristeza. A minha casinha eu ia até mostrar, mas aí, não tem quem passe. A minha casinha tem foto desenhada na parede. [...] Aqui já é a vila Proálcool. Essa daqui pra lá, que é a vila Nassau 2. A minha é a Nassau 1, aqui é a 2, mas como morava os mais rico, que era eletricitas, só morava gente assim, sabe? Os eletricitas, essas pessoas que tinha um cargo, aí morava nessa vila.^{xxiii}

Metodologicamente Lopes^{xxiv} exige que o pesquisador vá além da “percepção imediata” da planta da fábrica e investigue as divisões sociais, contratuais e hierárquicas que realmente definem os “diferentes tipos de operários” na usina. O espaço físico é um dado, mas não é a explicação. E a fala de dona Gabriela fornece a chave de interpretação sociológica do autor. Ela demonstra que a divisão espacial não é a causa da divisão social; ela é o reflexo dela, sua fala vai além da percepção imediata do espaço e identifica as relações sociais, de qualificação (“eletricitas”) e de hierarquia (“cargo”) que explicam por que aquela divisão espacial existe. Revelando como a estrutura de poder e a divisão técnica do trabalho na usina se estendia para o espaço doméstico, segregando os trabalhadores e inscrevendo a hierarquia fabril na própria paisagem da vila.

As fotografias tiradas pela pesquisadora na visita ao complexo industrial pertencente ao Grupo João Santos (Figura 1 e Figura 2) confirmam a diferenciação arquitetônica no projeto habitacional ligado a empresa. Na Figura 1,

as residências são mais amplas, protegidas por muros e com espaço para ser usada como garagem ou varanda. Já na imagem 2, as casas são mais simples, menores e sem a mesma infraestrutura.

Figura 1 - Casas da Vila Pimenteira (Coelho Neto, MA)



Fonte: Acervo da autora (2025)

Figura 2 - Casas da Vila Pimenteira (Coelho Neto, MA)



Fonte: Acervo da autora (2025)

Nessas habitações ainda existem pessoas que residem nela, mesmo após quase uma década da empresa ser fechada. E assim dona Gabriela descreve a situação: “Tem muita gente que não recebeu dinheiro, ainda. Aí tão nas casas, tem muita gente aqui na vila morando, porque se sair da casa, aí não tem nada. É uma confusão grande *fia*”^{xxv}. Sua fala revela uma inversão crucial na lógica da moradia. Se, durante décadas, a casa “cedida” foi um instrumento da empresa sobre o operário, após a falência, ela é ressignificada pelos ex-trabalhadores. A permanência nas casas torna-se uma forma de obter alguma compensação pelo pagamento que nunca veio. A casa deixa de ser um benefício da empresa e se transforma no último patrimônio do trabalhador. A lógica “se sair da casa, aí não tem nada” não é apenas sobre ter um teto; é um ato de resistência econômica. A moradia torna-se, assim, campo de batalha por seus direitos.

Em 2006 a Itapagé, e outras empresas ligadas ao grupo João Santos, seriam fechadas por dois anos, conforme foi noticiado pelo *Jornal Imirante*^{xxvi}. E devido isso, ainda segundo a notícia, pelo menos 50% dos empregados seriam demitidos, embora naquele momento o fechamento da empresa fosse descartado. Contudo, não foi isso que aconteceu, a Itapagé (assim como as outras empresas do grupo) não voltaram a funcionar. Segundo Vilanova^{xxvii} até ano de 2014 a *Itapagé S/A* encontrava-se com atividades paralisadas no Maranhão, e embora a empresa ainda esteja com o CNPJ ativo, segundo dados da *Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM)*^{xxviii} ela encontra-se em recuperação.

A “confusão grande” descrita pela ex-trabalhadora Gabriela, referente aos direitos não pagos é uma crise social que se perpetua por quase uma década. A imprensa local, em matéria de Richard Cabrera^{xxix}, documentou a luta contínua dos ex-funcionários, provando que o colapso do *Grupo João Santos* deixou um rastro de abandono. A reportagem corrobora em detalhes o depoimento da

interlocutora. A matéria expõe a dimensão do problema: uma dívida trabalhista do grupo estimada em 55 milhões de reais, demissões feitas por mensagens via aplicativo de conversas *whatsapp* e o não recolhimento de FGTS, embora este fosse descontado dos salários.

Em meio ao colapso do *Grupo João Santos*^{xxx} e ao abandono de centenas de trabalhadores, documentado pela imprensa local, a trajetória de dona Gabriela encontra um desfecho singular. Diferentemente de muitos colegas que permaneceram nas vilas como única forma de compensação por direitos jamais pagos, ela conseguiu sua aposentadoria formal em 2006. O fato de ter assegurado esse direito previdenciário (pago pelo Estado) a situa em uma posição distinta daquela dos trabalhadores que nada receberam. Contudo, o valor desse benefício, fixado em um único salário mínimo, serve como a confirmação literal e estrutural de sua própria tese crítica “quem bate cartão não enrica”. Sua história, portanto, demonstra que, mesmo para a trabalhadora que cumpriu perfeitamente todas as normas do poder disciplinar, o resultado final da exploração fabril foi, exatamente como ela previu, a ausência de qualquer ascensão social.

Considerações

A contribuição central deste artigo, portanto, é de ordem micro-histórica. Ao situar a trajetória da ex-trabalhadora Gabriela em contraponto aos grandes projetos de “modernização” do Maranhão, esta pesquisa buscou revelar o que a “industrialização” significou na prática. A análise micro, fundamentada na História Oral e em fontes documentais, demonstrou que o que se materializou em Coelho Neto não foi apenas como um modelo “excludente”, mas como um enclave industrial ativamente predatório. Na prática, este projeto significou a execução de uma gestão baseada na ilegalidade sistemática, na superexploração da mão de

obra feminina e no controle disciplinar da subjetividade, que, por fim, colapsou, deixando como legado o abandono social e um passivo de crimes financeiros e trabalhistas.

O cerne dessa análise, portanto, foi a tensão que definia a cultura corporativa do *Grupo João Santos*. A investigação demonstrou que a empresa investia pesadamente na fabricação de um “operário-modelo”, utilizando um sofisticado aparato de poder disciplinar focado na internalização da culpa e na normalização moral. Contudo, essa fachada de rigor ético contrastava diretamente com a negligência física (documentada pelo Ministério do Trabalho e do Emprego^{xxxI}) e a apropriação de direitos (como o FGTS) que a própria gestão praticava, confirmando a tese de Delgado^{xxxII} sobre o caráter “excludente” do modelo.

A memória operária, neste contexto, revelou-se não apenas como um arquivo de sofrimento, mas como um espaço de lucidez analítica. A “dupla consciência” que permitia à trabalhadora performar a submissão e, simultaneamente, manter uma crítica interna intacta, provou-se superior ao saber gerencial. Até o presente momento, o que resta do complexo industrial em Coelho Neto são as ruínas físicas da fábrica e uma comunidade de ex-trabalhadores ainda em luta por direitos básicos, como documentado pela imprensa local.

Nesse sentido, a contribuição de dona Gabriela se impõe como gesto de resistência e elaboração histórica. Ao afirmar que “quem bate cartão não enrica”, ela traduz, em poucas palavras, a consciência crítica de uma geração que experimentou as promessas de progresso. Sua fala não apenas testemunha um tempo de fábrica, mas reverte o silêncio imposto, reinscrevendo o vivido na história do Maranhão como memória de luta e lucidez.

Notas

- ^I Os dados do Censo Demográfico de 1960 para o Maranhão apontam em números exatos uma população rural de 2.034.376 habitantes enquanto havia 442.995 habitantes nas zonas urbanas. Para a população de 5 anos ou mais, registravam-se 1.438.908 analfabetos e 621.325 alfabetizados.
- ^{II} COSTA, Wagner Cabral da. **Sob o signo da morte**: o poder oligárquico de Victorino a Sarney. São Luís, Edufma, 2006. 248 p.
- ^{III} DELGADO, Nelson Giordano. O papel do rural no desenvolvimento nacional: da modernização conservadora dos anos 1970 ao Governo Lula. In: DELGADO, Nelson Giordano (org.). **Brasil Rural em Debate**: coletânea de artigos. Brasília: CONDRAF/MDA, 2010.
- ^{IV} PORTELLI, Alessandro. O que faz a história oral diferente. Tradução: Therezinha Janine Ribeiro. **Proj. História**, São Paulo, (14), fev. 1997, p. 25-39.
- ^V BOSI. Ecléa. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.
- ^{VI} THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Tradução: Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- ^{VII} CASO Cepalma tem solução 4 anos depois. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p. 20, 03 set. 1977.
- ^{VIII} GABRIELA. Entrevista 4. [01 jun. 2025] Entrevistadora: [Informação suprimida para avaliação cega]. Coelho Neto (MA), 2025.
- ^{IX} GABRIELA, *Op. Cit.*
- ^X LOPES, José Sérgio Leite. **O vapor do diabo**: o trabalho dos operários do açúcar. Rio de Janeiro: Terra e Paz, 1976.
- ^{XI} LOPES, *Op. Cit.*
- ^{XII} ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed., 10.reimpr. rev. e ampl - São Paulo: Boitempo, 2009.
- ^{XIII} ANTUNES, *Op. Cit.*
- ^{XIV} ANTUNES, *Op. Cit.*
- ^{XV} FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução: Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.
- ^{XVI} GABRIELA, *Op. Cit.*
- ^{XVII} FOUCAULT, *Op. Cit.*
- ^{XVIII} FOUCAULT, *Op. Cit.*
- ^{XIX} SCOTT, James Campbell. **A dominação e arte da resistência**: discursos ocultos. Lisboa: Editora Letra Livre, 2013.
- ^{XX} SCOTT, *Op. Cit.*
- ^{XXI} BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Fiscalização do Trabalho. **Relatório da Ação de Fiscalização Móvel**: Operação 018/1997. Brasília, DF: MTE, 1997.
- ^{XXII} GABRIELA, *Op. Cit.*
- ^{XXIII} GABRIELA, *Op. Cit.*
- ^{XXIV} LOPES, *Op. Cit.*
- ^{XXV} GABRIELA, *Op. Cit.*

^{xxvi} EMPRESAS fecharão por dois anos em Coelho Neto. **Imirante**, Maranhão, 12 jan. 2006.

^{xxvii} VILANOVA, Francisco Rairan dos Santos. **Terra, água e trabalho: impactos sociais e ambientais da eucaliptocultura no Maranhão (1990–2018)**. 2023. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História Social, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

^{xxviii} REDE Nacional de Simplificação e Agilidade de Registros e Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM. Consulta CNPJ, 2025.

^{xxix} CABRERA, Richard. Funcionários do Grupo João Santos em Coelho Neto fazem protesto e denunciam abusos trabalhistas. **Coelho Neto News**. 26 maio 2021.

^{xxx} O termo “colapso” é usado aqui para descrever não apenas uma falência econômica, mas o fracasso de um modelo de gestão predatório. Os relatos da interlocutora ecoam as descobertas de investigações posteriores, que revelaram que o Grupo João Santos foi incluído na “Lista Suja” do Trabalho Escravo do governo federal (CPT, 2025) e que 26 de seus integrantes se tornaram réus por crimes como organização criminosa e lavagem de dinheiro (G1, 2024). O destino dos trabalhadores da Itapagé, portanto, não foi um acidente de mercado, mas a consequência direta de uma gestão que operava sistematicamente na ilegalidade e na superexploração.

^{xxxi} BRASIL, *Op. Cit.*

^{xxxii} DELGADO, *Op. Cit.*

Referências

ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed., 10.reimpr. rev. e ampl – São Paulo: Boitempo, 2009.

BOSI. Ecléa. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Fiscalização do Trabalho. **Relatório da Ação de Fiscalização Móvel**: Operação 018/1997. Brasília, DF: MTE, 1997. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/areas-de-atuacao/op-018-de-1997-agro-industrial-nova-aurora-ltda-fazenda-nova-aurora-ma.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

CABRERA, Richard. Funcionários do Grupo João Santos em Coelho Neto fazem protesto e denunciam abusos trabalhistas. **Coelho Neto News**. 26 maio 2021. Disponível em: <https://coelhonews.com.br/funcionarios-do-grupo-joao-santos-denunciam-abusos-trabalhistas/>. Acesso em: 24 out. 2025.

CASO Cepalma tem solução 4 anos depois. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, p. 20, 03 set. 1977. Disponível em:

https://memoria.bn.gov.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=030015_09&Pesq=%22grupo%20jo%C3%A3o%20santos%22&pagfis=104978. Acesso em: 17 mai. 2025.

COMISSÃO Pastoral da Terra - CPT. Grupo João Santos entra na lista suja do Trabalho Escravo. 24 out. 2025. Disponível em: <https://www.cptne2.org.br/quem-somos/missao/direitos?id=7:grupo-joao-santos-entra-na-lista-suja-do-trabalho-escravo&catid=36>. Acesso em: 24 out. 2025.

COSTA, Wagner Cabral da. **Sob o signo da morte**: o poder oligárquico de Victorino a Sarney. São Luís, Edufma, 2006. 248 p.

DELGADO, Nelson Giordano. O papel do rural no desenvolvimento nacional: da modernização conservadora dos anos 1970 ao Governo Lula. In: DELGADO, Nelson Giordano (org.). **Brasil Rural em Debate**: coletânea de artigos. Brasília: CONDRAF/MDA, 2010.

EMPRESAS fecharão por dois anos em Coelho Neto. **Imirante**, Maranhão, 12 jan. 2006. Disponível em: <https://imirante.com/noticias/sao-luis/2006/01/12/empresas-fecharao-por-dois-anos-em-coelho-neto>. Acesso em: 24 out. 2025.

FOUCAUL, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Tradução: Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.

G1 PE. Justiça torna réus 26 integrantes do Grupo João Santos por lavagem de dinheiro e organização criminosa. 22 jan. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/pe/pernambuco/noticia/2024/01/22/justica-torna-reus-26-integrantes-do-grupo-joao-santos-por-lavagem-de-dinheiro-e-organizacao-criminosa.ghtml>. Acesso em 24 out. 2025.

GABRIELA. Entrevista 4. [01 jun. 2025] Entrevistadora: [Informação suprimida para avaliação cega]. Coelho Neto (MA), 2025.

LOPES, José Sérgio Leite. **O vapor do diabo**: o trabalho dos operários do açúcar. Rio de Janeiro: Terra e Paz, 1976.

PORTELLI, Alessandro. O que faz a história oral diferente. Tradução: Therezinha Janine Ribeiro. **Proj. História**, São Paulo, (14), fev. 1997, p. 25-39.

REDE Nacional de Simplificação e Agilidade de Registros e Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM. Consulta CNPJ, 2025. Disponível em: <https://consultacnpj.redesim.gov.br>. Acesso em: 18 mai. 2025.

SCOTT, James Campbell. **A dominação e arte da resistência**: discursos ocultos. Lisboa: Editora Letra Livre, 2013.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Tradução: Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

VILANOVA, Francisco Rairan dos Santos. **Terra, água e trabalho**: impactos sociais e ambientais da eucaliptocultura no Maranhão (1990-2018). 2023. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História Social, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

Recebido: 24/10/2025
Aprovado: 18/11/2025
Publicado: 30/12/2025