

GRANDIN, Greg. *Fordlândia. Ascensão e queda da cidade esquecida de Henry Ford na selva*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2010. (397 p.)

*Lorena Holzmann*

Henry Ford é referido, sobretudo nas disciplinas que estudam os processos de trabalho e de produção na sociedade contemporânea, como o empresário que fez avançar a racionalização da produção industrial, com a implantação da esteira móvel, o aprofundamento da divisão técnica do trabalho e da mecanização, a intercambialidade das peças, inaugurando a produção em massa. Essas inovações não foram inventadas por Ford, apenas foram adaptadas por ele à produção de carros. A política de Ford de elevação dos salários deveria tornar viável o consumo em massa, transformando os produtores dos artigos da nova sociedade também em seus consumidores, fechando o circuito produção-consumo. O paradigma produtivo fordista veio a se constituir como o padrão hegemônico da organização produtiva e da configuração social e política do capitalismo ao longo do século XX, até os anos 1970, quando passa a enfrentar uma crise que leva à reorganização produtiva e ao reordenamento legal das relações entre capital e trabalho, sob novas “inspirações”.

No entanto, o fordismo descolou-se de seu idealizador, vindo a se constituir num arranjo social e político estranho aos princípios que orientaram a vida e os empreendimentos do empresário americano.

Grandin analisa minuciosamente as ideias, propósitos e decisões de Ford relacionadas com sua vida pessoal e sua condição de empresário, talvez o mais importante do século XX. Nesta tarefa, o autor constrói o cenário da primeira metade do século XX e suas transformações, dando sentido à biografia do personagem, a qual, ainda que

não seja o foco da narrativa, não pode deixar de ser continuamente trazida à consideração, dada a força do personagem na concepção e implantação do empreendimento de cultivar seringueiras na Amazônia.

Grandin é historiador, professor na Universidade de Nova York, e sustenta sua análise em vasta fonte bibliográfica e documental, em entrevistas com remanescentes ou descendentes de quem viveu na Fordlândia e em visitas feitas à região a partir de 2005. Com esse rico material, explicita as concepções que orientaram Ford na sua decisão de iniciar, em plena floresta amazônica, um empreendimento com duplo objetivo. De um lado, cultivar seringueiras que lhe dessem autonomia no suprimento de borracha para sua indústria automobilística, libertando-o do *trust* da produção e fornecimento da matéria prima dominado por ingleses, franceses e holandeses, a partir do sudeste da Ásia, para onde Henry Wickman, um aventureiro, havia contrabandeado 70 mil sementes de seringueira da Amazônia, em 1876. Esse objetivo jamais chegou a ser concretizado durante os vinte anos de existência da Fordlândia sob o controle da Ford Motor Company. De outro lado, a realização do que Ford entendia como sua missão civilizatória de levar os valores americanos a lugares ainda não contaminados pelas práticas degeneradas que corroíam a sociedade americana, como consumo desvairado e conspicuo, sindicatos, financistas, judeus, intervenções governamentais, leite de vaca, militarismo, nacionalismo, álcool e cigarros, entre outros. Foi a força desse objetivo que manteve em funcionamento a tentativa de cultivar seringueiras, sem resultados econômicos, por quase vinte anos, com retornos irrisórios.

Grandin expõe a sucessão de erros decorrentes desse entendimento do autoritarismo de Ford; de sua recusa a ouvir especialistas em botânica e agronomia; da desconsideração das peculiaridades da força de trabalho recrutada para o desmatamento da floresta e para o plantio de seringueiras; das condições naturais da região amazônica, profundamente relacionadas ao ciclo tempo das chuvas e tempo da seca, incidindo sobre o

ciclo da coleta do látex; o oportunismo de autoridades e aventureiros brasileiros, com interesses na concessão das terras onde a Fordlândia seria implantada e nos desdobramentos posteriores; desonestidade e despreparo dos gerentes americanos na condução do empreendimento; e o mascaramento dos problemas existentes na plantação nos relatórios enviados ao patrão nos Estados Unidos.

A resenha da obra de Grandin pode ser feita levando-se em conta aquelas duas dimensões, que, ao longo da exposição, vão se entremeando, expondo suas conexões.

Comecemos pela segunda dimensão, capaz de dar luz à compreensão da primeira e sua longa e fracassada duração.

Ford tinha concepções muito particulares a respeito do que fosse civilização, cujo paradigma remetia à sociedade americana, mas a uma sociedade que não existia mais e que ele se propunha a resgatar. Sua frustração era profunda em relação à perda do que considerava os valores fundamentais da sociedade americana, assentados na pequena propriedade rural e nas pequenas comunidades locais, regidas por uma ética puritana. Ao mesmo tempo em que sua empresa, em River Rouge, empregava mais de 70 mil operários, Ford fez inúmeras tentativas de reconstruir a unidade indústria e natureza das lembranças de sua origem de filho de pequeno sitiante, disseminando fábricas em pequenas cidades, organizadas segundo suas concepções pessoais, buscando conformar o mundo a um “americanismo primitivo”, nas palavras do autor. O insucesso dessas iniciativas abateu Ford, desiludido com os resultados de sua missão civilizatória.

O pagamento de cinco dólares por dia a seus trabalhadores na grande montadora em Michigan é considerado, na literatura, como o recurso estratégico chave para obter a adesão dos trabalhadores às novas condições da produção, inicialmente rejeitadas por eles. Ao dobrar os salários, comparativamente aos então vigentes no mercado de trabalho americano, Ford teria conquistado aquela adesão. Não foi só isso. Além do Departamento de

Sociologia, largamente referido na bibliografia, Ford montou um Departamento de Serviços, chefiado por Henry Bennett, seu homem de confiança. Bennett era um gângster, que comandava um exército de espiões, agindo dentro e fora da fábrica, vasculhando a vida dos trabalhadores, usando métodos de extrema truculência a fim de manter a disciplina nas fábricas e coibir qualquer tentativa de organização dos trabalhadores.

Ford nutria uma profunda aversão aos sindicatos, aos judeus e aos banqueiros, detestava o intervencionismo estatal, mas, no fordismo, ironicamente, os sindicatos foram peças decisivas na montagem do arcabouço econômico, social e político, assim como o foi a intervenção do Estado na regulação social e econômica.

Ford pretendeu que o mesmo arcabouço ideológico e os métodos gerenciais e operacionais que presidiram a organização da produção e do trabalho, em suas fábricas na América, fossem adequados para gerir a empresa de cultivar seringueiras na Amazônia, no final dos anos 1920.

Ao tomar conhecimento das precárias condições em que vivia a população da Amazônia, Ford aliou sua frustração com as tentativas fracassadas de resgate do americanismo primitivo com a pretensão de sua missão civilizatória. Foi, então, idealizada a Fordlândia.

Em 1927, foi iniciado o trabalho de desmatamento numa região à margem direita do médio Tocantins, começo da sucessão interminável de erros que comprometeu o êxito da iniciativa. As condições ambientais não foram levadas em conta: a calha do rio Tapajós, na época da seca, não comportava os navios que deviam levar para a propriedade equipamentos pesados para o desmatamento, a instalação de serrarias (Ford esperava comercializar imediatamente a madeira, que supunha nobre, extraída da floresta), a construção de moradias, de usina de geração de energia elétrica, de rodovias e de estradas de ferro, além de toda a infraestrutura de uma cidade, que tinha como modelo as cidades do Meio Oeste americano. Sem condições de navegabilidade, as grandes embarcações vindas dos Estados Unidos tiveram de aguardar

dar, em Belém, a chegada das chuvas. O desmatamento foi iniciado imprópriamente, na época das chuvas, tornando difícil a tarefa dos trabalhadores, danificando a madeira (os gerentes não sabiam a forma correta de manejo e armazenamento dos troncos serrados, que, sob o sol e a umidade, vergavam e apodreciam) e tornando-a imprópria para a comercialização. A mortalidade entre os mateiros era alta, pois, além da malária endêmica na região, eles eram vítimas do ataque de insetos e répteis que infestavam a floresta. Os equipamentos das serrarias mostraram-se inadequados para as características das madeiras amazônicas, e a tentativa de obter ganhos pela aceleração dos equipamentos, já testada nas fábricas, não deu resultado, queimando os geradores de eletricidade.

Ford pretendeu impor a disciplina fabril aos trabalhadores contratados, sem levar em conta suas especificidades culturais. Eles eram caboclos ribeirinhos ou nordestinos fugidos da seca, que tinham seu ciclo produtivo na Amazônia regido pela alternância entre as chuvas e a seca. Quando chovia, ficavam inativos, e Ford não podia admitir uma longa inatividade, contrária à sua concepção de disciplina laboral. A exigência de registrar o horário de início e término da jornada em relógios de ponto, a imposição de uma alimentação estranha aos hábitos regionais, as péssimas condições de moradia da primeira leva de trabalhadores contratados para o desmatamento, a proibição do consumo de álcool, numa tentativa de refazer, na Amazônia, o modelo de trabalhador que impunha nas fábricas americanas, sob violência, acabou por provocar uma reação entre os desmatadores, que se rebelaram e destruíram todas as instalações e equipamentos da Fordlândia, em 1930. Mas Ford ordenou a reconstrução do que fora destruído e, em alguns anos, pôs em pé uma cidade com moradias projetadas em Michigan, completamente inadequadas à Amazônia. O controle sobre os moradores era rigoroso, chegando a detalhes da vida cotidiana.

A concepção da plantação de seringueiras segundo os princípios da racionalização adotada nas fábricas provocou resultados desastrosos. As seringueiras nativas estavam dispersas na floresta,

distantes umas das outras, em meio a uma grande variedade de outras árvores, característica de uma floresta heterogênea. Em Fordlândia, as mudas foram plantadas próximas umas das outras, segundo a concepção de Ford de aproximar os “postos de trabalho” implantada em suas fábricas, o que veio a facilitar a disseminação de pragas de difícil controle em áreas de monocultura. As pragas foram desafios permanentes na propriedade, que inviabilizaram sua exploração rentável. Mesmo depois de uma praga derradeira, que destruiu todos os viveiros de mudas e as árvores já plantadas, e apesar dos sucessivos fracassos econômicos, Ford manteve a disposição de dar continuidade ao empreendimento, transferindo-o para Belterra, no baixo Tapajós em local próximo à cidade de Santarém.

Segundo Grandin, a supremacia do Ford imbuído de missão civilizatória se sobrepôs ao Ford empresário, que investiu mais de US\$ 20 milhões para plantar seringueiras, com resultados pífios.

Ford jamais esteve na Amazônia, mas seu interesse pelo empreendimento e o modo como respondeu às dificuldades que foram surgindo sucessivamente ficaram registrados em inúmeros documentos, como cartas, memorandos, relatórios, matéria-prima para a obra de Grandin. O que resulta de seu cuidadoso e detalhado exame dessas fontes é uma obra que revela as idealizações, os preconceitos de Henry Ford, sua teimosia, sua recusa a valer-se de conhecimentos especializados para orientar suas decisões, seu descaso com as especificidades ambientais e culturais dos lugares em que instalava seus empreendimentos, o apoio e incentivo ao uso da violência para conformar seus empregados a valores que considerava imprescindíveis para torná-los trabalhadores-modelo.

O relevante da obra de Grandin é a exposição das contradições da vida e da obra de um dos homens mais importantes do século XX e da arrogância colada à sua biografia, que quase levou à falência sua grande empresa.

Em 1943, depois da morte de Edsel, filho de Henry (que sempre fora hostilizado pelo pai), a situação da grande empresa Ford era quase

falimentar, assolada pela corrupção e por roubos, dos quais Bennet, o gangster, e sua tropa de espões eram os maiores beneficiários. Tal situação preocupava tanto o governo americano, dependente da empresa para o fornecimento de material e equipamento bélicos, que tomou a iniciativa de liberar Henry II, neto do fundador, de seu engajamento na Marinha, apostando que o jovem poderia recuperar a empresa fundada pelo avô (p. 347).

O resultado é bem conhecido: o método Ford de organizar a produção e o trabalho se disseminou, vindo a se constituir no paradigma produtivo hegemônico na segunda metade do século XX,

incorporando os sindicatos e a intervenção governamental na economia e na regulação social, criando as bases para o estado de bem-estar. Era o que Ford pretendia, mas por vias completamente diferentes. *Fordlândia* deixa claro quais eram essas vias, e sua leitura nos faz compreender melhor o século passado, no mundo e também no Brasil. Em 1945, Henry II passou o controle de Fordlândia para o governo brasileiro.

(Recebido para publicação em 14 de outubro de 2010)  
(Aceito em 23 de dezembro de 2010)

**Lorena Holzmann** - Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo. Professora titular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Membro de corpo editorial da Sociologia (São Paulo/Escala) e do corpo editorial da ISEGORIA - Revista Brasileira de Ciências Sociais e Humanas. Tem experiência na área de Sociologia, com ênfase em Outras Sociologias Específicas. Atuando principalmente nos seguintes temas: Cooperativas, gestão do trabalho, democracia na fábrica. lorena@ufrgs.br