

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós Graduação em Administração
Mestrado Acadêmico em Administração

Ana Aldivonir Delfino Lopes

**A DINÂMICA DO TRABALHO NO ESTALEIRO ATLÂNTICO SUL S/A:
COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA**

João Pessoa

2015



Ana Aldivonir Delfino Lopes

**A DINÂMICA DO TRABALHO NO ESTALEIRO ATLÂNTICO SUL S/A:
COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração e Sociedade

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia da Silva Costa.

Co-orientador: Prof. Dr. José Henrique Artigas de Godoy.

João Pessoa

2015

L864d Lopes, Ana Aldivonir Delfino.
A dinâmica do trabalho no estaleiro Atlântico Sul S/A:
cooperação e resistência / Ana Aldivonir Delfino Lopes.- João
Pessoa, 2015.
142f.
Orientadora: Márcia da Silva Costa
Coorientador: José Henrique Artigas de Godoy
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA
1. Administração. 2. Gestão estratégica - trabalho e
sociedade. 3. Indústria de construção naval e offshore.
4. Processo de trabalho. 5. Cooperação.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

Ana Aldivonir Delfino Lopes

**A DINÂMICA DO TRABALHO NO ESTALEIRO ATLÂNTICO SUL S/A:
COOPERAÇÃO E RESISTÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração e Sociedade

Dissertação aprovada em: 27/02/2015

Banca examinadora:

Prof. Dra. Márcia da Silva Costa (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Prof. Dr. Roberto Vêras de Oliveira (Examinador Externo)
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG

À Maria do Socorro Lopes Delfino.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aqui, muitíssimo, àqueles que contribuíram para que esse trabalho pudesse ser realizado.

A minha família: meus pais, Amadeus e Socorro, e meus irmãos a quem admiro e amo profundamente, por respeitarem meu momento de dedicação à vida acadêmica, por compreenderem minhas ausências durante esse período e, sobretudo, pelo amor que sempre me dedicaram.

Agradeço ao meu namorado, Erlon, que compartilhou muitas de minhas angústias no decorrer desta pesquisa e me incentivou em momentos fundamentais.

Agradeço especialmente a minha orientadora, Profa. Dra. Márcia da Silva Costa, por quem tenho grande carinho e admiração, por ter compartilhado seus conhecimentos comigo e me auxiliado em cada etapa da estruturação e da realização deste trabalho. Deixo aqui registrado meus sinceros agradecimentos!

Ao professor Dr. José Henrique Artigas de Godoy, pela atenção e cuidado dispensados na fase de elaboração do projeto desta pesquisa.

Ao professor Dr. José Ricardo Ramalho, pela participação em meu exame de qualificação e por acrescentar sugestões e reflexões, as quais foram de grande valia para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores Diogo Henrique Helal e Roberto Vêras de Oliveira que, gentilmente, aceitaram o convite para examinar este trabalho.

Aos trabalhadores e sindicalistas que participaram desta pesquisa que, de maneira gentil e prestativa, cederam parte do seu tempo de descanso para responder as nossas indagações.

Aos colegas da Turma 38 do PPGA, em especial a amizade e o companheirismo de Alice Gerlane e Hélio Araújo.

A Capes pelo apoio financeiro durante todo o Mestrado.

RESUMO

A cooperação – descrita em termos do envolvimento ativo dos trabalhadores com os objetivos da empresa – é um fenômeno dinâmico que se estabelece em termos de uma complexa teia de vínculos ou relações. A literatura sobre o tema sugere que a cooperação entre empregados e empregadores se forja a partir de uma combinação de vínculos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos. A compreensão deste fenômeno suscita uma discussão acerca de alguns temas centrais concernentes ao processo de trabalho tais como: as práticas de gestão de pessoas, as relações de trabalho, os mecanismos de controle, as relações de poder. Na pesquisa aqui tratada, esses temas foram utilizados como suporte para a análise dos vínculos que conformam a cooperação no trabalho de um segmento operário e os reflexos sobre a subjetividade desses trabalhadores, as formas de resistência e a atuação sindical. Fundamentada na técnica do estudo de caso, essa abordagem centrou-se nas experiências vividas pelos operários de uma empresa de grande porte, pertencente ao setor da construção naval e *offshore*, localizada no Complexo Suape em Pernambuco. Para a coleta de dados, os instrumentos adotados foram pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com alguns atores-chave: trabalhadores, dirigentes sindicais e representantes do Ministério Público do Trabalho responsáveis pela inspeção do trabalho portuário. A técnica da análise de conteúdos aplicada aos dados da pesquisa e a problematização de seus resultados permitiram observar a ausência de práticas de gestão de pessoas capazes de envolver e valorizar o trabalhador, a presença de um modelo de gestão coercitivo e autoritário, a hostilidade à ação sindical e a ameaça de demissão como instrumento de intimidação. Tais elementos estão entre as evidências que modelam o padrão de envolvimento e, portanto, de cooperação dos trabalhadores na empresa. De modo geral, os resultados dessa investigação demonstram que a cooperação está assentada no envolvimento coercitivo do trabalhador e em relações de dominação e exploração nitidamente explícitas. Assim, notam-se características típicas de uma cultura gerencial revestida por um extremo rigor e autoritarismo, que também correspondem aos tradicionais padrões de relações de trabalho vigentes no Brasil. Todavia, percebe-se que essa dominação não oblitera a capacidade crítica dos trabalhadores porque há possibilidades de opor resistência. Averiguou-se, portanto, que a cooperação se assenta tanto na pressão autoritária imposta pela empresa quanto nas formas de adaptação e resistência desenvolvidas pelos trabalhadores.

Palavras-chave: Indústria de construção naval e *offshore*. Processo de trabalho. Cooperação. Subjetividade.

ABSTRACT

Cooperation refers to the active involvement of workers with the goals of the company. As well, it is a dynamic phenomenon that settles from a complex web of ties or relationships. The literature on the subject suggests that cooperation between employees and employers is based on a combination of economic, political, ideological and psychological elements. The understanding of this phenomenon brings up a discussion about some central themes related to the worker process such as the practices of personnel management, labor relations, mechanisms of control and power relations. Concerning to this research, these themes were used as a support for the analysis of links that make up the cooperation among the working class considered. It also points out the consequences of those themes for the subjectivity of these workers, their resistance strategies and trade union activities. According to the case study technique, this approach focus on the experiences of the workers of a large company, shipbuilding and offshore industry, located in the Suape Complex in Pernambuco. The instruments used for data collection were documentary research, personal and group interviews with workers and trade unionists, respectively. Besides, the material includes informal conversations with an Auditor of the Public Ministry of Labour, responsible for the Port's labour inspection. The data studies (from the technique of content analysis) and the interpretation of the results demonstrated the absence of people's management practices able to engage and enhance the worker's capacities, the presence of a management model marked by coercion and authoritarianism, the hostility to trade union action and the threat of resignation as a tool of intimidation. Together, that situation configures the pattern of the involvement. Therefore, it shows the levels of workers' cooperation at the company. Overall, the results of the investigation demonstrate that cooperation is marked by coercive practices as far as the worker's agreement is related to menaces of unemployment. The relationships of explicit domination and exploitation are typical of a managerial culture covered with an extreme accuracy and authoritarianism. It also corresponds to traditional patterns of labor relations in Brazil. However, these traces of domination live together with the critical and resistance potential of the working class. This research allowed the understanding that cooperation is based both on authoritarian pressure imposed by the company as in the forms of adaptation and resistance developed by workers.

Keywords: Shipbuilding and Offshore Industry. Working Process. Cooperation. Subjectivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Foto 01 – Estaleiro Atlântico Sul.....	77
Foto 02 – Super guindastes Goliaths	78
Fotos 03, 04, 05 e 06 – Trabalhadores do EAS	86
Foto 07 – Diretoria sindical e Fotos 08, 09 e 10 – Trabalhadores do EAS reunidos em assembleia no pátio da empresa.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Perfil dos trabalhadores entrevistados.....	57
Quadro 02 – Número de empregos diretos nos estaleiros brasileiros	66
Quadro 03 – Carteira de projetos encomendados ao EAS e previsão de entrega aos armadores	69
Quadro 04 – Situação da construção das embarcações e previsão de entrega até 2020	70
Quadro 05 – Etapas do processo de construção de um navio	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABENAV – Associação Brasileira das Empresas de Construção Naval e *Offshore*
- ABS – *American Bureau of Shipping*
- ANP – Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CCI – Camargo Corrêa e Iesa
- CCNT – Contrato Coletivo Nacional de Trabalho
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- CNM – Confederação Nacional dos Metalúrgicos
- CMM – Comissão de Marinha Mercante
- CUT – Central Única dos Trabalhadores
- DDS – Diálogo Diário de Segurança
- DP – Diário de Pernambuco
- EAS – Estaleiro Atlântico Sul S/A
- EBN – Empresas Brasileiras de Navegação
- EPI – Equipamento de Proteção Individual
- FDMM – Fundo de Desenvolvimento da Marinha Mercante
- FMM – Fundo da Marinha Mercante
- FPN – Fundo Portuário Nacional
- FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco
- GEICON – Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval
- IHI – *Ishikawajima-Harima Heavy Industries*
- IHIMU – IHI Marine United Inc., divisão de construção naval *offshore* da IHI.
- JCO – Jornal do Commercio Online
- LAEPT – Laboratório de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Trabalho
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
- NR-33 – Norma Regulamentadora-33 (segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados)
- NR-34 – Norma Regulamentadora-34 (condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção e reparação naval)

OBSERVATÓRIO/PE – Observatório Pernambucano de Políticas Públicas e Práticas Socioambientais

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo

PECN – Plano de Emergência de Construção Naval

PET – Permissão de Entrada e Trabalho

PCN – Programas de Construção Naval

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

PROMEF – Programa de Modernização e Expansão da Frota

PROMINP – Programa de Modernização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás

PROREFAM – Programa de Renovação da Frota de Apoio Marítimo

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

SINAVAL – Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore

SINDMETAL-PE – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco

SIMMEPE – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco

SOBENA – Sociedade Brasileira de Engenharia Naval

SUNAMAM – Superintendência Nacional de Marinha Mercante

SMS – Segurança, Meio Ambiente e Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo geral:.....	18
1.1.2 Objetivos específicos:	18
1.1.3 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O trabalho no modelo capitalista de produção: considerações sobre práticas de controle gerencial e relações de poder.....	22
3 Modelos de gestão e formas de regulação do processo de trabalho	32
3.1 A Cooperação nos diferentes modelos de gestão: Taylor e o Movimento da Gerência Científica .	32
3.2 Ford e o aperfeiçoamento do processo de trabalho taylorista	34
3.3 O toyotismo e a inauguração de um novo patamar de intensificação do trabalho	38
4 Gestão de Pessoas e Subjetividade	43
4.1 Impacto das práticas de Gestão de Pessoas sobre a subjetividade dos trabalhadores e sobre as relações de trabalho.....	48
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
5.1 Delineamento da pesquisa.....	52
5.2 Notas sobre a pesquisa de campo	53
5.2.1 A prospecção de campo e o contato com os sujeitos da pesquisa	53
5.2.2 Resultados da prospecção de campo	59
5.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados	60
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
6.1 Transformações na indústria de construção naval brasileira.....	63
6.2 A atuação do EAS diante da tentativa de soerguimento da indústria de construção naval brasileira	67
6.2.1 Entre a importação e a nacionalização: os dilemas da indústria de construção naval pernambucana	71
6.2.2 O entrave da falta de mão de obra especializada.....	72
6.2.3 O aumento da terceirização: intermediação ilícita da mão de obra no EAS	73
6.3 Caracterização do processo de trabalho no EAS.....	75
6.3.1 Etapas de construção das embarcações	80
6.3.2 A formação do mercado de trabalho e as características da mão de obra	81
6.3.3 Condições do ambiente onde se realiza o trabalho.....	85

6.3.4 A atuação sindical	91
6.4 Aspectos da gestão do EAS: O que pensam os trabalhadores sobre as práticas de gestão de pessoas e as relações de trabalho da empresa?	99
6.4.1 Requisitos de contratação.....	100
6.4.2 Programas de treinamento e desenvolvimento	102
6.4.3 Salários e benefícios.....	104
6.4.4 Oportunidades e carreira	108
6.5 Vínculos subjetivos	111
6.5.1 O desafio e o significado do aprendizado	112
6.5.2 O imperativo da produtividade e o engajamento dos trabalhadores.....	117
6.5.3 Inibição da luta por melhores condições de trabalho no EAS: da mediação dos conflitos a ameaça velada do desemprego	121
6.5.4 A importância do reconhecimento profissional e não apenas financeiro	124
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
7.1 Limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros	131
REFERÊNCIAS	133

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo do trabalho revelam que, desde as primeiras discussões sobre cooperação no trabalho, encetadas por Karl Marx no Século XIX, algo mudou. Os modos de construção da cooperação no processo de trabalho assumiram formas diferentes ao longo do tempo, em decorrência das ‘revoluções’ no processo produtivo.

A cooperação nos moldes capitalistas de produção tradicionalmente dependia da reunião de muitos trabalhadores assalariados atuando planejadamente lado a lado e conjuntamente no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos (MARX, 1996). E, portanto, pressupunha-se um controle rígido diretamente relacionado às ordens do capitalista no campo da produção.

Nestes termos, o trabalhador estabelece uma relação com a organização e com outros indivíduos no processo de trabalho para satisfazer as necessidades corporativas. Mas, para que a cooperação se estabeleça sem gerar atrito, é necessário que a empresa construa mecanismos de contrapartida visando satisfazer necessidades de ordem material (obtenção de salário, da estabilidade no emprego). E também, o cuidado às necessidades de ordem simbólica (reconhecimento, sentimento de pertença, satisfação pessoal, entre outros) de seus trabalhadores.

Para autores como Marx (1996) e Braverman (1987), as condições necessárias à cooperação dos trabalhadores no processo produtivo são determinadas por fatores de ordem econômica. Assim, uma vez expropriados dos meios de produção, o trabalhador dispõe apenas de sua força de trabalho, tornando-se, portanto, dependente das condições impostas pela lógica capitalista.

Pelos preceitos contemporâneos da Administração, a organização deve atuar no sentido de obter o envolvimento/engajamento ativo dos trabalhadores para que ela possa atingir seus objetivos. Dessa forma, a cooperação entre o trabalhador e a empresa passa a ser gerida pelo capital tendo como finalidade seus próprios interesses: produtividade e lucro.

Em termos mais precisos, pode-se dizer que, diante desses preceitos e das novas formas de gestão e de organização do trabalho que, por sua vez, passam a introduzir práticas cada vez mais sutis e sofisticadas de controle, a noção de trabalho coletivo (e, portanto, da cooperação) assume novos sentidos.

O surgimento dos “novos modelos de organização do trabalho”, com destaque especial para o Toyotismo ou modelo japonês decorrente, entre outros aspectos, das transformações no processo produtivo, dos regimes de acumulação flexível, das formas de

gestão organizacional e dos avanços tecnológicos, tende à transformação dos princípios Tayloristas/Fordistas de organização do trabalho. Essas mudanças também têm implicações sobre as formas de cooperação e as condições em que ela se estabelece.

Sob essa perspectiva emergem os discursos acerca da nova concepção de organização do trabalho: formação de equipes de trabalho, maior autonomia e envolvimento do trabalhador, atividades menos prescritivas, individualização das remunerações. Em virtude disso, as novas práticas de gestão buscam agora um engajamento individual (físico, mental e afetivo) dos trabalhadores, a entrega da subjetividade a serviço da empresa que contribui, entre outros aspectos, para a corrida ao mérito e a competição entre os pares, o individualismo, a quebra da solidariedade de classe e dos vínculos sociais.

Assim, o propósito dessa pesquisa é buscar apreender como as políticas de gestão do trabalho constroem a cooperação e as implicações dessas políticas sobre a subjetividade dos trabalhadores e suas condições de trabalho. Para tanto, nos fundamentaremos nas abordagens de autores como Michael Burawoy (1985) e Max Pagès *et al.* (1993), para os quais é relevante a tarefa de conhecer o padrão de relações de trabalho em uma organização e analisar o comportamento subjetivo dos trabalhadores na produção (formas de resistência, adaptação, negociação e de consentimento/cooperação entre trabalhadores e gerentes).

Para Burawoy (1985) a cooperação do trabalhador no processo produtivo se forja não apenas sob a condição exclusiva da determinação econômica (cf. Marx e Braverman), mas sob a interferência de uma combinação inseparável de fatores econômicos, políticos e ideológicos. Pagès *et al.* (1993), por sua vez, introduzem o conceito de mediação que permite estudar a subordinação do indivíduo à organização (em relação às práticas de gestão). Segundo esses autores, os processos de mediação equivalem à forma como as empresas tentam prevenir os conflitos e, ao mesmo tempo, como elas buscam alcançar a submissão dos trabalhadores. Conforme sugerem, o controle da subjetividade nas organizações modernas ocorreria através de quatro tipos de mediações: econômica, política, ideológica e psicológica.

Portanto, do interesse em discutirmos a dinâmica da cooperação no trabalho e os processos de mediação, estabelecemos como foco analítico deste estudo o processo de trabalho no Estaleiro Atlântico Sul S/A. Situado no Complexo Suape (Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros), município de Ipojuca/Pernambuco, o Atlântico Sul, doravante simplesmente denominado EAS, é uma empresa pertencente ao setor naval pernambucano que foi criada em 2005 a partir de um consórcio entre os grupos Camargo Corrêa, Queiroz Galvão e PJMR Empreendimentos Ltda.

Considerado o único estaleiro do Brasil inserido na quarta geração tecnológica da construção naval (a mesma geração das mais modernas plantas navais asiáticas, que atualmente dominam o setor em todo o mundo) (BELLELIS, 2011), este empreendimento começou a operar em agosto de 2008 na produção de navios cargueiros, plataformas *offshore* (para exploração petrolífera ao longo da costa), navios de perfuração e embarcações em geral para a indústria de óleo e gás (EAS, 2014).

Nota-se que, nos últimos anos, o setor naval vem crescendo rapidamente e adquirindo certo dinamismo especialmente no Nordeste brasileiro. Por ser alvo de altos investimentos do Governo Federal, essa fase de expansão econômica no mencionado setor tem atraído grandes empresas para a região, o que contribui para a geração de empregos diretos. O EAS foi considerado um marco no perfil da demanda por mão de obra no estado do Pernambuco (OLIVEIRA, 2013) abrindo uma quantidade de vagas equivalente a aproximadamente 15% da população do município de Ipojuca, que na época contava com uma população de mais de 70 mil habitantes, conforme dados do Censo 2010 (JUSTINO, 2010).

Estes fatores estão entre os motivos que justificam a escolha deste empreendimento como locus para a realização do presente estudo. Apesar de constituir estudo de caso único ao restringir a pesquisa a um universo particular, observa-se uma implicação lógica geral – o fato de a indústria de construção naval ser intensiva em capital e força de trabalho¹. A reconfiguração apontada apresenta denotação econômica e simbólica, interagindo com as mudanças/transformações contemporâneas no mundo do trabalho.

A abordagem metodológica de caráter qualitativo e com enfoque descritivo combina entrevistas com atores-chave (operários, representantes sindicais e do Ministério Público do Trabalho em Pernambuco) e análise documental. O propósito central das entrevistas consiste em caracterizar a organização do processo de trabalho no EAS, o ambiente e as condições de trabalho, o tipo de interação social, os conflitos mais comuns e a forma de resolvê-los, com o intuito de identificar o conjunto de regras e práticas que regulam o trabalho na empresa (a cooperação/engajamento e os reflexos sobre a subjetividade do trabalhador; as formas de resistência).

¹ Conforme dados do Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e *Offshore* – SINAVAL nos últimos 11 anos a indústria de construção naval brasileira passou por grande transformação. O volume de empregos diretos gerados nos estaleiros, em dezembro de 2014, alcançou a marca de mais de 82 mil postos, o que também influencia a rede de contratações de fornecedores de equipamentos e serviços (SINAVAL, 2015).

O referencial teórico está estruturado em três seções: a primeira apresenta considerações sobre práticas de controle e relações de poder à luz das abordagens de Marx, Braverman, Burawoy e Pagès; a segunda aborda o tema da cooperação nos diferentes modelos de gestão e organização do trabalho – Taylorismo, Fordismo e Toyotismo; e a terceira discute como os vínculos entre as práticas de gestão de pessoas e a subjetividade dos trabalhadores estão articulados.

Diante do que foi exposto, elaboramos o seguinte problema de pesquisa:

Como o Estaleiro Atlântico Sul S/A, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, atua no sentido de construir e manter a cooperação dos trabalhadores no processo de trabalho?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral:

Analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas na empresa que favorecem o processo de cooperação e suas implicações sobre a subjetividade dos trabalhadores e suas condições de trabalho.

1.1.2 Objetivos específicos:

Descrever o processo de trabalho e as práticas de gestão de pessoas no Estaleiro Atlântico Sul S/A:

- Analisar como as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa configuram as relações de trabalho: os requisitos da contratação, os vínculos de emprego, as formas de remuneração e benefícios, as políticas de qualificação-treinamento, as possibilidades de ascensão funcional;
- Aprender como essas práticas constroem a cooperação no trabalho e seus impactos sobre a subjetividade dos trabalhadores;
- Conhecer como as práticas de gestão de pessoas refletem nas formas de resistência e na atuação sindical;

1.1.3 Justificativa

Em termos gerais pretendemos analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas na empresa que favorecem o processo de cooperação e seus reflexos sobre a subjetividade dos trabalhadores e suas condições de trabalho. A elaboração dessa proposta justifica-se pela possibilidade de incluir na pauta de discussão das Ciências Administrativas o cotidiano das Relações de Trabalho – práticas contemporâneas de trabalho – e pela pertinência de resgatar o pensamento crítico em Administração, em virtude do predomínio da perspectiva gerencialista/funcionalista nos Estudos Organizacionais.

Autores como Fischer (1987), Ferraz, Oltramari e Ponchirolli (2011) destacam a necessidade de aproximar as abordagens que versam sobre Gestão de Pessoas daquelas que tratam das Relações de Trabalho por observarem que, historicamente, houve um distanciamento entre esses campos de estudo, e pelo fato de, no Brasil, a maioria dos escritos possuir um caráter instrumental.

Neste primeiro momento, optou-se por retomar alguns estudos clássicos para expor o que Marx, Braverman, Burawoy e Pagès teorizaram acerca do processo de trabalho e das relações que se estabelecem em seu processo. A partir do panorama observado, espera-se estabelecer fundamento para traçar relações entre a cooperação, as práticas de gestão de pessoas e o engajamento/subjetividade do indivíduo.

No que tange especificamente ao criticismo marxista, Bertero (2004, p. 376) destaca que, “não é nunca demasiado apontar a importância do marxismo e das colocações de inspiração marxista como importantes na formulação de uma perspectiva crítica em administração”. Sob esta ótica, os fundamentos marxistas serão tomados/considerados nesta pesquisa não apenas como uma crítica às práticas administrativas, mas também como uma alternativa ao *mainstream* administrativo e organizacional.

Neste estudo, em vez de explorarmos apenas os aspectos mais evidentes da gestão de pessoas tais como suas políticas e práticas, propomos também uma investigação acerca dos aspectos subjetivos das relações de trabalho que possibilitam a cooperação do indivíduo para com o trabalho. Espera-se com isso, estabelecer uma conexão/construção de um melhor entendimento sobre essas temáticas.

Além dos aspectos conceituais destacados anteriormente, justificamos as escolhas quanto à operacionalização da pesquisa empírica. Assim, a escolha pela indústria de

construção naval decorre da observação de alguns fatores principais: (I) A reestruturação e os expressivos avanços experimentados por este setor nos últimos anos, sobremaneira, decorrentes dos investimentos do governo e da demanda do pré-sal; (II) A expansão e o dinamismo que essa indústria tem adquirido no Nordeste, notadamente em Pernambuco; (III) E, principalmente, por se tratar de uma indústria intensiva em mão de obra.

No tocante à geração de empregos diretos no setor, cumpre destacar que, se no final da década de 1990, a indústria Naval e Offshore gerava menos de 2 mil postos de trabalho, com a nova política industrial criada pelo governo em 2002 e a demanda do pré sal, esse número atingiu a marca de mais de 82 mil empregos diretos em dezembro de 2014 (SINAVAL, 2015). Para 2016, a previsão é de que esse número chegue a 100 mil postos de trabalhos diretos (ABENAV, 2014). Diferente do passado, quando a indústria naval estava concentrada em alguns estados do eixo Sul-Sudeste, hoje estes postos de trabalho estão distribuídos em diferentes regiões do país, a exemplo do Nordeste.

Em nível local, o EAS, empresa escolhida como lócus desta pesquisa em particular e, o Complexo Suape por completo, contribuem para a inserção do estado do Pernambuco no centro das atenções por investimentos no Nordeste. O porto é considerado o maior atracadouro pernambucano de investimentos na fase de *'boom'* econômico experimentado pela região. Com apenas sete anos de atuação, o EAS foi o propulsor do polo naval pernambucano (que atualmente conta com outro estaleiro, o Vard Promar, em operação desde 2013) e simboliza esse momento de retomada experimentado pela indústria de construção naval brasileira nos últimos anos.

O EAS contribuiu para reconfigurar o cenário do mercado de trabalho em uma região de tradição eminentemente agrícola. E, ao mesmo tempo, colaborou com o desenvolvimento da economia local uma vez que, possibilitou a atração de novas empresas (principalmente fornecedores) e contribui para a geração de empregos formais. Em 2011, conforme relato do então presidente da empresa Angelo Alberto Bellelis, o quadro de pessoal era constituído por um total de 6.000 empregados, dos quais 80% eram ocupados por pernambucanos.

Os produtos e serviços oferecidos pela empresa (produção de embarcações e os serviços de reparos navais) apresentam algumas peculiaridades: o ciclo de produção dos navios é longo (aproximadamente dois ou três anos, considerando o tempo entre a encomenda e a entrega) e os serviços de reparo são intensivos em mão de obra, com pouco espaço para automação (KUBOTA, 2013). Outra característica deste setor é o dinamismo tecnológico que, por sua vez, demanda investimentos em qualificação profissional.

Como a maior parte da mão de obra era oriunda do campo (da monocultura da cana de açúcar e de outras atividades sem relação com o setor industrial) a empresa apostou em projetos de qualificação, com investimentos da ordem de 16 milhões, para capacitar os funcionários do chão de fábrica (BELLELIS, 2011).

Esses projetos foram executados pela empresa através da criação de um Centro de Treinamento voltado para a qualificação básica que, posteriormente se transformou no CDH (Centro de Desenvolvimento Humano, inaugurado em janeiro de 2013) e em parceria com o Governo do Estado, as prefeituras, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o Serviço Social da Indústria (Sesi).

Além disso, a empresa também desenvolve políticas de relacionamento com instituições de ensino técnico e universitário, para viabilizar a criação de cursos voltados ao perfil demandado pelo EAS. Nos últimos anos, foram criados alguns cursos voltados ao setor naval, entre estes, merecem destaque: a criação do curso de Engenharia Naval e Oceânica da UFPE em 2011 (o primeiro curso Superior de Engenharia Naval do Nordeste); o curso de Especialização em Engenharia Naval da Escola Politécnica da Universidade de Pernambuco - UPE; o curso Superior em Tecnologia e Gestão Portuária da Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP e o curso Técnico em Construção Naval do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE/Campus Ipojuca.

Conhecer, portanto, as repercussões dessas iniciativas de modernização no espaço micro da produção do estaleiro, em termos de como suas práticas de gestão do trabalho constroem a cooperação, justifica a escolha desse segmento como objeto da presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O trabalho no modelo capitalista de produção: considerações sobre práticas de controle gerencial e relações de poder

O mundo do trabalho enquanto fenômeno social constitui-se em uma categoria de estudo de diversas áreas do conhecimento – Sociologia, Psicologia, Economia, Ciência Política, Antropologia, Administração, entre outras. Assim, devido à quantidade de objetos/significados que este fenômeno engloba e ao contexto histórico em que ele está inserido e, portanto, a perspectiva em que é analisado, o trabalho se apresenta como uma atividade de difícil compreensão e conceituação.

Nesse sentido, Kovács (2006) destaca a ambiguidade e complexidade do termo:

O trabalho é ambíguo: constitui um ato compulsório, mas também de criação; é um meio de subsistência e de consumo, mas também é fonte de desenvolvimento, de satisfação e de identidade; pode ser submetido à racionalidade burocrática, ao poder autoritário, mas também pode constituir um espaço de autodeterminação, de intervenção e de auto realização (KOVÁCS, 2006, p. 44).

A complexidade e a dificuldade de se conceituar o trabalho derivam, entre outros aspectos, da diversidade de significados que lhes são atribuídos pelas pessoas e grupos sociais ao longo do tempo. Estes significados, por sua vez, estão condicionados à importância que o trabalho representa para os indivíduos, à institucionalidade (normas e valores do trabalho compartilhados pelos diferentes grupos que fazem parte da sociedade), ao reconhecimento por parte da sociedade do trabalho, das características da sua atividade laboral e das condições em que ocorre (OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Conforme Rizek (1995), o trabalho muda de significação ao longo do processo de construção daquilo que alguns teóricos chamam de “sociedade do trabalho”. Nesse sentido, entendemos que, para melhor compreender o trabalho nos dias atuais, é necessário situar algumas transformações que acompanham o desenvolvimento do capitalismo, uma vez que essas transformações também afetam o trabalho.

As revoluções ocorridas no sistema produtivo, decorrentes, sobretudo, do uso da tecnologia e do aperfeiçoamento das técnicas de produção e de gestão, ditam um novo ritmo para as empresas e estimulam, ainda mais, a competitividade entre elas. Essas transformações alteram a organização do trabalho e também provocam mudanças nas condições e relações sociais nos locais de trabalho.

Uma análise mais aprofundada dessa conjuntura nos permitirá a identificação de alguns aspectos relevantes ao entendimento/compreensão do funcionamento dessa lógica capitalista. Por ora, podemos destacar que a reestruturação das empresas, na lógica da racionalização flexível, tem resultado, entre outros aspectos, no emprego de uma quantidade menor de trabalhadores, na intensificação dos ritmos para aqueles que permanecem nos seus postos e no estímulo à competição entre estes. A competitividade relaciona-se ao individualismo e destruição de qualquer tentativa de mobilização ou coesão social.

Dessa forma, pode-se dizer que a classe trabalhadora torna-se vulnerável diante da influência/antagonismos do capital, suscetível às condições precárias e à instabilidade do mercado de trabalho e, conseqüentemente, às suas crises.

Este mesmo contexto, onde também se estabelecem as relações de trabalho na contemporaneidade, revela o cenário em que se concretizam as vicissitudes do sistema capitalista dominante. Tal sistema, dependente da força de trabalho, sofre algumas transformações no decorrer do tempo, no entanto, sua condição *sine qua non* continua prevalecendo: a extração da mais-valia, a eterna exploração do homem pelo homem.

Na tentativa de reconstruir a maneira como se estabelece o processo de trabalho nos moldes capitalistas de produção, observamos que esta discussão suscita distintas visões sobre práticas de controle e relações de poder.

Numa concepção clássica, Marx define trabalho como o fator que estabelece a mediação entre o homem e a natureza e, nestes termos, enfatiza que:

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza [...] Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modifica-la, ele modifica ao mesmo tempo sua própria natureza (MARX, 1996, p. 297).

Por meio desse entendimento, Marx conjecturou o trabalho, como ato que implica concepção prévia e execução propriamente dita, como uma forma que pertence exclusivamente ao homem, que exige uma vontade orientada a um fim. E, portanto, como uma atividade que requer algo que está ‘além do esforço dos órgãos que trabalham’. Numa perspectiva mais ampla ele define o processo de trabalho como sendo:

A atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer as necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a natureza, condição natural eterna na vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida, sendo antes igualmente a todas as suas formas sociais (MARX, 1996, p. 301).

Entre os elementos apontados por Marx como necessários à realização do processo de trabalho estão a atividade orientada a um fim ou o trabalho mesmo, seu objeto e seus meios. Conforme sugere, “no processo de trabalho a atividade do homem efetua, portanto, mediante o meio de trabalho, uma transformação do objeto de trabalho, pretendida desde o início. O processo extingue-se no produto” (MARX, 1996, p. 300).

Segundo esta visão, meios de produção (fatores objetivos) e força de trabalho (fator subjetivo) são condições necessárias ao processo de trabalho. “Considerando-se o processo inteiro do ponto de vista de seu resultado, do produto, aparecem ambos, meio e objeto de trabalho, como meios de produção, e o trabalho mesmo como trabalho produtivo” (MARX, 1996, p. 300).

Observa-se, no entanto, que no processo de trabalho capitalista ocorre uma cisão na relação originária entre estas condições objetiva e subjetiva do trabalho. Como diria Alves (2007, p. 37): “É a *forma histórica de trabalho capitalista*, ou o *regime de salariedade*, que irá cindir tal unidade natural entre homem e meios de produção (ou entre o homem e si mesmo)”.

Tal fenômeno indica que a submissão dos trabalhadores ao capital (a venda de sua força de trabalho) ocorre pelo fato deles não disporem de condições materiais para a produção autônoma (meios de produção e o resultado da atividade produtiva desenvolvida pelo trabalhador passa a ser de propriedade alheia). Reporta, portanto, ao processo de dissociação da finalidade do trabalho e dos meios de produção do trabalhador. Estes passam a pertencer ao capitalista:

Esse processo de dissociação começa na cooperação simples, em que o capitalista representa em face dos trabalhadores individuais a unidade e a vontade do corpo social de trabalho. O processo desenvolve-se na manufatura, que mutila o trabalhador, convertendo-o em trabalhador parcial. Ele se completa na grande indústria, que separa do trabalho a ciência como potência autônoma de produção e a força a servir ao capital (MARX, 1996, p. 475).

Esse processo de expropriação dos meios de produção do trabalhador apresenta desdobramentos em termos de domínio do capital sobre o processo de trabalho, uma vez que amplia os antagonismos entre os interesses do capital e do trabalho. Vislumbra-se, portanto, que “ao serem separados do sujeito-que-trabalha, os meios de produção, tendem sob a mediação estranhada do capital (propriedade privada/divisão hierárquica do trabalho), a se erguerem diante dele” (ALVES, 2007, p. 38).

Esta separação é o que Marx distinguia como a essência do processo de alienação. Como nos lembra Alves (2007), é intrinsecamente alienação, no sentido de perda, o

trabalhador assalariado está alienado das condições objetivas do trabalho social e imerso numa relação social de subalternidade, ou seja, relação social de produção capitalista.

Dessa forma, na etapa histórica de desenvolvimento do capitalismo que Marx define como a da cooperação – quando o trabalhador assalariado ‘livre’ vende sua força de trabalho ao capital – ele passa a ser comandado pelo capital e este comando, por sua vez, constitui uma exigência para a realização do próprio processo de trabalho. ‘As ordens do capitalista no campo de produção tornam-se agora tão indispensáveis quanto às ordens do general no campo de batalha’ (MARX, 1996, p. 447).

Marx ratifica isso ao nos lembrar de que o processo de trabalho revela dois fenômenos peculiares em seu decurso, enquanto processo de consumo da força de trabalho pelo capitalista: o trabalhador trabalha sob o controle do capitalista, a quem pertence seu trabalho; o produto deste trabalho é propriedade do capitalista e não do produtor direto, do trabalhador.

Como nos diz Costa (2006), essas relações assimétricas de propriedade representam o ponto nevrálgico do processo de produção capitalista, em outras palavras isso implica dizer que, apesar do capital ampliar a objetivação dos meios de produção pela substituição crescente do trabalho vivo por máquinas (substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto/abstrato cf. Marx), a dependência em relação à subjetividade do trabalhador permanece. Nesse sentido, a autora enfatiza que “uma relação de cooperação, no entanto, tem que ser estabelecida para que se produza mais-valia; a produção precisa fluir” (COSTA, 2006, p. 31).

Observa-se, portanto que, na concepção Marxista, essa relação entre o controle da gerência capitalista e a cooperação no processo de trabalho é resultante da dependência econômica/material dos trabalhadores. Sob essa perspectiva destacamos que tal concepção apresenta uma abrangência ao mesmo tempo mais geral e mais restrita. Mais geral, pois caracteriza o processo de trabalho como a dissociação entre as dimensões objetiva e subjetiva do trabalho. E mais restrita, uma vez que sua análise se restringe ao trabalho industrial no Século XIX.

De modo semelhante a Marx, Harry Braverman (1987) destaca o controle autocrático do capitalista sobre o processo de trabalho. Em *Trabalho e Capital Monopolista (Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century)*, lançado em 1974 e que retoma, depois de Marx, o debate sobre o processo de trabalho, Braverman analisa as origens da gerência científica na nascente indústria capitalista e caracteriza a gestão do processo de trabalho como formas de controle despóticas e rígidas.

Por meio deste livro, que também é considerado uma das obras contemporâneas mais citadas pela literatura marxista, Braverman influenciou o debate sobre o processo de trabalho. Apesar de constituir uma análise ancorada especificamente na organização do trabalho nos moldes tayloristas de produção, Meiksins (1996) destaca que esta abordagem reorientou o estudo do local de trabalho para questões como a natureza da qualificação e o aparente declínio do trabalho qualificado, além das estratégias gerenciais de controle dos trabalhadores e a natureza da resistência operária a tais estratégias.

No tocante ao aspecto da qualificação, Braverman argumentou que a divisão do trabalho dentro da empresa, por meio da separação entre concepção e execução, subdividiu sistematicamente o trabalho em operações limitadas, e isso contribuiu para o parcelamento das ocupações e dos processos industriais. Diz-nos Braverman: “A divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção” (BRAVERMAN, 1987, p. 72).

Assim, ele utiliza o termo “desqualificação” para se referir ao efeito degradador que esta forma de organização do trabalho exerce sobre a capacidade técnica e intelectual do trabalhador e, conseqüentemente, ao declínio do trabalho qualificado. Quando se refere especificamente ao taylorismo, Braverman destaca que Taylor buscava não a “melhor maneira” de trabalhar, mas uma resposta ao problema de como melhor controlar o trabalho alienado, isto é, a força de trabalho comprada e vendida, e obter sua cooperação.

Nesses termos, cabia à gerência, entre outras atribuições, a missão de impor aos trabalhadores horas regulares de trabalho e de introduzir métodos coercitivos para habituá-los as suas tarefas. Como observa Braverman (1987), as origens da gerência reportam a necessidade de organização dos esforços de produção da indústria capitalista e, suas funções estavam atreladas ao próprio capitalista devido à posse do capital: “o capitalista assumiu essas funções [de concepção e coordenação que na indústria capitalista apresentam a forma de gerência] como gerente em virtude de sua propriedade do capital” (BRAVERMAN, 1987, p. 62).

Entretanto, Braverman nos lembra de que essas estratégias gerenciais de controle, bem como a destruição das qualificações, não passaram despercebidos aos trabalhadores. Ao se referir à natureza da resistência operária a tais estratégias, ele destaca que:

O taylorismo desencadeou uma tempestade de oposição entre os sindicatos durante os primeiros anos deste século [Século XX]; o que é mais digno de nota sobre esta primeira oposição é que ela se concentrava não nos acessórios do sistema de Taylor, como a cronometragem e estudo do movimento, mas no seu esforço essencial para destituir os trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e

imposição a eles de um processo de trabalho acerebral no qual sua função é a de parafusos e alavancas (BRAVERMAN, 1987, p. 121).

Apesar de reconhecer que, em certa medida, houve resistência por parte dos trabalhadores em relação aos ditames da gerência científica, Braverman, tal como Marx, assevera que a cooperação e, portanto, a submissão dos trabalhadores ao controle dos patrões, ocorre em virtude de sua dependência econômica: “os possuidores do tempo de trabalho não podem eles mesmos fazer o que quer que seja com ele, mas vendê-lo como meio de subsistência” (BRAVERMAN, 1987, p. 106).

Portanto, ao retomar a análise de Braverman, percebem-se traços marcantes da abordagem marxista e, mesmo reconhecendo a importância do legado destes dois autores, não podemos desconsiderar as contribuições de outros estudiosos contemporâneos para o debate acerca do processo de trabalho capitalista.

Este debate, centrado nas dimensões do controle e nas formas de submissão/consentimento originadas no interior das empresas, tem desdobramentos importantes no que se refere à noção de subjetividade. Como observa Rizek (1995), a subjetividade foi um tema que adquiriu força nos anos oitenta dentro do campo da teoria do processo de trabalho.

Uma crítica levantada por outros estudiosos do processo de trabalho sugere que a dimensão da subjetividade não teria sido considerada por Marx, nem tampouco pela leitura marxista de Braverman, em virtude de estes autores terem pautado suas análises nos aspectos econômicos da produção capitalista (KNIGHTS, 1990; RIZEK, 1995; THOMPSON, 1990).

A esse respeito, Thompson (1990) apud Rizek (1995, p. 154) sustenta que, a mera troca econômica não seria suficiente para caracterizar a relação entre gerentes e operários, nesse sentido, ele destaca que, “em algum nível, a adesão, a cooperação, a capacidade de criar, portanto, o consentimento dos trabalhadores precisa ser utilizado”.

Alguns autores apontam para uma possível crise na teoria do processo de trabalho (RAMALHO, 1991; RIZEK, 1995) ao questionarem, por exemplo, a especificidade teórica, a dificuldade em delimitar um objeto ou de estabelecer um diálogo crítico com Braverman e sua leitura de Marx. Outros estudiosos como Thompson (1990) e Knights (1990) falam da existência de um ‘buraco negro teórico’, por acreditarem que o marxismo não oferece ferramentas conceituais suficientes para explicar a ausência de sujeitos e subjetividades em suas análises sobre o processo de trabalho.

Ainda no que concerne a este debate, acreditamos que as considerações feitas por Michael Burawoy (1985; 1990) compõem outra fonte de críticas que merecem ser vistas mais

de perto. Sociólogo da Universidade de Berkeley, Califórnia, Burawoy acumulou mais de vinte anos de experiência trabalhando como operário em diversos países e simultaneamente estudando as transformações no mundo do trabalho, o que lhe permitiu realizar uma revisão da teoria marxista.

Por meio do chamado “método do estudo de caso ampliado” (*Extended Case Method*), isto é, uma tentativa de aplicar a ciência reflexiva à etnografia a fim de extrair o geral do singular (BRAGA, 2010), Burawoy procurou mostrar como a experiência dos trabalhadores em seus locais de trabalho reflete a estrutura mais geral da sociedade na qual eles estão inseridos.

A respeito deste método, Burawoy, por meio de Braga (2010), nos diz que: “significa passar um período de tempo longo com os trabalhadores, para observar e compreender as forças sociais que moldaram suas experiências, especialmente nas relações com outras empresas e com as instituições estatais (ministérios, partidos, sindicatos)”.

E foi pela utilização desta técnica que Burawoy experienciou e procurou compreender o processo de trabalho. Uma vez imerso no próprio campo de pesquisa – mediante observações participantes realizadas em diversas empresas espalhadas pelo mundo – suas análises evidenciam a perspectiva dos operários. Em seu livro *Política de Produção (The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism)* publicado em 1985, ele trata de questões como o controle e o consentimento dos trabalhadores no chão de fábrica.

Para Burawoy, o processo de trabalho capitalista parte da utilização de estratégias gerenciais com vistas à extração de um valor excedente ou mais-valia. Dessa forma, ele destaca que, para construir o consentimento ou a cooperação dos trabalhadores, a gerência faz uso de estratégias como o controle sobre o trabalho e o próprio obscurecimento dessas relações de exploração para os trabalhadores.

Quando analisa a dependência dos trabalhadores em relação à venda de sua força de trabalho, Burawoy defende que o aspecto central na formação das relações de trabalho estaria na “fabricação do consenso”, ou seja, na conquista da concordância dos trabalhadores com as condições de produção (MEIKSINS, 1996). Face a isto, faz-se necessário destacar que estes trabalhadores são ‘persuadidos’ a cooperar por meio da gerência: “Now management can no longer rely entirely on the economic whip of the market. Nor can it impose an arbitrary

despotism. Workers must be *persuaded* to cooperate with management. Their interests must be coordinated with those of capital” (BURAWOY, 1985, p. 126) ².

A formulação de Burawoy sobre o processo de trabalho destaca o papel das relações sociais estabelecidas a partir do processo de produção como, por exemplo, as relações de cooperação/consentimento, e evidencia como os aparatos políticos regulam essas relações. Neste sentido, sua abordagem considera que outras dimensões, além da econômica, são necessárias à investigação do funcionamento do ambiente de produção. Burawoy ratifica este aspecto, dizendo que:

The process of production contains political and ideological elements as well as a purely economic moment. That is, the process of production is not confined to the *labour process* – to the social relations into which men and women enter as they transform raw materials into useful products with instruments of production. It also includes *political apparatuses* which reproduce those relations of the labour process through the regulation of struggles (BURAWOY, 1985, p. 122)³.

Vislumbra-se, portanto, que a maneira como Burawoy concebe o processo de trabalho – ao acrescentar outras questões a esse debate: as dimensões políticas e ideológicas – permitiu que ele fosse além das abordagens de Marx e Braverman. A esse respeito, Costa (2006) nos lembra de que, o ponto central da crítica que Burawoy faz a estes autores é que suas análises não apreciam devidamente a subjetividade do trabalhador, “eles não dão importância a formas de resistência, de adaptação, de negociação e de consentimento entre trabalhadores e gerências, que surgem como meios de atenuar as pressões no trabalho” (COSTA, 2006, p. 34).

Seguindo essa mesma lógica de argumentação, que reconhece a cooperação/consentimento e o conflito nas relações de trabalho, apontamos às considerações de Pagès *et al.* (1993). Além de estes autores destacarem as dimensões já elucidadas por Burawoy, eles acrescentam o aspecto psicológico à discussão, por acreditarem que este meio, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, uma vez que atua ao nível do inconsciente.

Por fazerem uso do marxismo e da psicanálise como quadros teóricos de referência, estes autores concebem a organização como um campo de dominação ideológica,

² Agora a gerência não pode mais confiar exclusivamente na imposição econômica do mercado. Nem pode impor um despotismo arbitrário. Os trabalhadores devem ser *persuadidos* a cooperar com a gerência. Seus interesses devem ser coordenados com os do capital (BURAWOY, 1985, p. 126, tradução nossa).

³ O processo de produção contém tanto elementos políticos e ideológicos quanto uma dimensão puramente econômica. Ou seja, o processo de produção não se limita ao *processo de trabalho* – para as relações sociais nas quais homens e mulheres se inserem na medida em que transformam matérias-primas em bens úteis através do uso de instrumento de fabricação. Neste contexto incluem-se também *aparelhos políticos* que reproduzem as relações do processo de trabalho através da regulação dos conflitos (BURAWOY, 1985, p. 122, tradução nossa).

psicológica, econômica e política sobre o indivíduo, demonstrando que assumem uma postura dialética, que os distancia daquela abordagem positivista, frequentemente adotada na teoria das organizações.

Sob essa perspectiva dialética, a organização é descrita como um conjunto dinâmico de respostas a contradições entre grupos sociais e que, somente desta forma, se apreende sua lógica interna e os conflitos dos quais ela é sede (PAGÈS *et al.*, 1993). Cumpre destacar que o que os autores definem como contradições se referem tanto às contradições sociais (a luta de classes), às contradições dos próprios trabalhadores entre si, quanto às contradições intrapsíquicas do indivíduo (expressa pela estrutura de seus conflitos psicológicos).

Em virtude dos campos de dominação – ideológico, psicológico, econômico e político – serem tomados por essas contradições sociais, caberia à organização, por meio de seus dirigentes e de seu quadro gerencial, o poder de mediar (obscurecer) essas contradições e, conseqüentemente, antecipar e/ou prevenir conflitos. Conforme sugerem:

A organização media sem cessar as contradições de grupos sociais internos e externos que a tocam. Seus dirigentes se apresentam como os oráculos da necessidade, no entanto são de fato os agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles. É através de sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que dão nascimento a organização e a perpetuam, que os dirigentes encontram os fundamentos do seu poder (PAGÈS *et al.*, p.33, 1993).

Através de uma pesquisa realizada em uma empresa multinacional sobre o fenômeno do poder, Pagès *et al.* (1993) nos oferecem interpretações acerca da natureza dos vínculos que unem o indivíduo a organização, além de uma análise das políticas que reforçam essa ligação.

As considerações práticas dessa experiência estão consubstanciadas no livro *O poder das organizações (L'emprise de l'organisation)* lançado em 1979, nele os autores partem da concepção de que a empresa dita “hipermoderna” constitui um locus de dominação sobre os trabalhadores.

Quando empregam a expressão “hipermoderna”, estes autores estão se referindo diretamente a empresas multinacionais e/ou transnacionais, bem como aos mecanismos utilizados por elas (práticas de gestão cada vez mais complexas e sutis) para obscurecer as contradições entre as relações de dominação e exploração dos trabalhadores, de um lado, e a concessão de privilégios e benefícios, de outro.

No que tange especificamente a discussão acerca das relações de poder nas organizações, os autores procuram mostrar que a gênese desse fenômeno está atrelada ao

mesmo tempo a fatores de ordem social e psicológica e, simultaneamente, a fatores endógenos e exógenos. Dessa forma, eles sugerem que:

O indivíduo colabora ativamente com o poder da organização, e isto não só pelo fato de ele ser influenciado por ela de fora, mas também por não poder afrontar suas contradições íntimas. É pelo fato de cada indivíduo ser impotente para afrontar suas próprias contradições, por serem os trabalhadores coletivamente impotentes para estabelecer entre si relações de cooperação verdadeira, que aceitam as “soluções” prontas da organização, que introjetam seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça a que ela faz pesar sobre eles (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 40).

Percebemos, portanto, que os argumentos desenvolvidos pelos autores indicam que a cooperação dos trabalhadores no processo de trabalho seria decorrente tanto do poder exercido pela organização (econômico, político e ideológico) quanto dos seus conflitos/contradições psicológicos.

E, à medida que Pagès *et al.* (1993) deslocam a discussão dos determinantes econômicos (o primado da dependência material conforme Marx e Braverman) para o plano psicológico, mais precisamente para o inconsciente dos trabalhadores, eles contribuem para a retomada da questão da subjetividade no debate sobre o processo de trabalho.

Através do processo de mediação, definido como a aliança entre as restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo, estes autores procuram explicar as contradições existentes entre as práticas de poder na gestão de recursos humanos e a submissão dos trabalhadores. Para eles “as políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica” (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 98).

Portanto, para compreendermos como ocorrem essas mediações entre a empresa e os trabalhadores no processo de trabalho, julgamos imprescindível uma análise das práticas de gestão de pessoas desenvolvidas por processos específicos de trabalho (Taylorismo/ Fordismo, Toyotismo) considerando as diferentes condições históricas, o impacto sobre o trabalho e o envolvimento subjetivo dos trabalhadores. Sobre estes aspectos, discorreremos nas próximas seções.

3 Modelos de gestão e formas de regulação do processo de trabalho

Na seção anterior procuramos suscitar uma discussão acerca das práticas de controle e das relações de poder no modelo capitalista de produção. Para tanto estabelecemos um breve percurso pelos estudos sobre a Teoria do Processo de Trabalho, destacando as pioneiras contribuições de Marx até os desdobramentos mais recentes de sua abordagem, que influenciou autores como Braverman, Burawoy e Pagès.

Nesse primeiro momento, situamos a temática da cooperação dentro da abordagem sobre o processo de trabalho e procuramos discorrer sobre os aspectos que caracterizam a relação entre gerentes e trabalhadores. Doravante nossos esforços se direcionam para uma análise das transformações ocorridas no processo de trabalho e das práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas empresas para estabelecer e manter a cooperação dos trabalhadores. Dessa forma, tomaremos como enfoque os modelos taylorista/fordista e toyotista de organização do trabalho, com vistas a aprofundarmos a discussão acerca das ‘novas’ formas de gestão da força de trabalho e a questão da subjetividade.

3.1 A Cooperação nos diferentes modelos de gestão: Taylor e o Movimento da Gerência Científica

A concepção de cooperação tomada nesta pesquisa é entendida como o engajamento/envolvimento ativo dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Partindo desta concepção procuramos analisar como as empresas, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, alcançam o engajamento dos trabalhadores no processo produtivo. Para tanto, iniciaremos esta discussão tomando como base o modelo de gestão taylorista.

A partir dos esforços de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) em aplicar métodos e técnicas da engenharia ao processo produtivo, surge o Movimento da Gerência Científica. As origens deste movimento remontam as últimas décadas do Século XIX, marcadamente nos E.U.A, em decorrência do crescimento da atividade industrial, da preocupação em aprimorar o processo produtivo e do interesse em aumentar a eficiência das empresas.

Como nos lembram Motta e Vasconcelos (2011), foi esse contexto de rápidas transformações econômicas e sociais – marcado pela passagem do Século XIX para o Século

XX, quando os E.U.A haviam se tornado a principal potência industrial do mundo – que Taylor encontrou ao formalizar a sua teoria da Administração Científica.

Entre os propósitos que Taylor pretendia alcançar por meio de sua teoria destaque-se a possibilidade de “criar um espírito de profunda cooperação entre a direção e os trabalhadores, com o objetivo de que as atividades se desenvolvessem de acordo com os princípios da ciência aperfeiçoada” (GERENCER, 1990, p. 17).

Braverman (1987) retratou o taylorismo como a ‘explícita verbalização do modo capitalista de produção’ e, por meio dos seus estudos sobre esse processo de produção, ele buscou destacar as contribuições de Taylor para o desenvolvimento da teoria da gerência. Assim, entre os aspectos distintivos do pensamento de Taylor, Braverman destaca o conceito de controle:

O controle foi o aspecto essencial de gerência através da sua história, mas com Taylor ele adquiriu dimensões sem precedentes [...] Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Vislumbra-se, portanto, que esse controle do trabalho efetuado pela gerência – através do controle das decisões que são tomadas no curso do trabalho – apoiava-se, entre outros fatores, no estabelecimento prévio das atividades (ou mais precisamente na decomposição de cada movimento realizado pelo trabalhador no processo de trabalho) e em uma supervisão rígida.

A ênfase no controle e na padronização de procedimentos, o estudo dos tempos e movimentos, a concepção do ‘ótimo dia de trabalho’, a necessidade de estabelecer a melhor maneira de realizar uma tarefa (*The best way*), a supervisão funcional, são alguns pressupostos que caracterizam o nível de racionalização e a essência do processo de trabalho taylorista.

Tais aspectos também revelam o caráter simplista a que a natureza humana foi reduzida. Em outras palavras, no processo de trabalho taylorista o trabalhador era visto como um ser previsível e controlável. Nesses termos, Motta e Vasconcelos (2011) destacam que, pelo fato de a gerência científica considerar que o comportamento dos trabalhadores não variava muito, algumas ações como incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento, eram consideradas suficientes para garantir boa produtividade.

Como o foco deste processo de trabalho estava centrado no desempenho individual do trabalhador (CHIARIELLO; EID, 2011), Taylor acreditava que por meio de um

sistema de incentivos monetários (pagamento por peça produzida) e de um intenso controle de todas as etapas de produção seria possível alcançar a cooperação dos trabalhadores.

Taylor considerava o aspecto econômico, aqui representado por altos salários, como um fator determinante do comportamento dos trabalhadores. Além disso, ele supunha a existência de uma ‘cooperação cordial’ entre a direção e os empregadores que, por sua vez, seria motivada por uma ‘identidade de interesses de empregadores e empregados’. E ratifica isso dizendo que:

A administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos [empregadores e empregados] são um único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção (TAYLOR, 1990, p. 25).

Em conclusão, quanto ao pensamento de Taylor, podemos dizer que sua concepção sobre o processo de trabalho evidenciou os aspectos objetivos da produção em detrimento dos aspectos subjetivos. Portanto, ao enfatizar as tarefas e inclusive o aspecto físico do trabalhador – ao supor que existem pessoas ideais/adequadas para cada tipo de trabalho, o operário-padrão representado pela caricata figura do trabalhador Schmidt⁴ – Taylor não teria considerado as dimensões subjetivas do trabalho.

3.2 Ford e o aperfeiçoamento do processo de trabalho taylorista

Dentro da mesma lógica já sugerida pela Administração Científica, a do aprimoramento dos sistemas de trabalho com vistas a torná-los o mais eficiente e racional possível, estão as contribuições do engenheiro norte americano Henry Ford (1863-1947), que ajudou a consolidar as bases desse movimento.

Ford criou sua fábrica de automóveis, a Ford Motor Company em 1903 e, desde então, ficou conhecido por seu dinamismo frente à indústria automobilística. Antes de

⁴ Em seu livro *Princípios de Administração Científica (The Principles of Scientific Management)*, publicado em 1911, Taylor oferece-nos uma descrição minuciosa daquilo que ele denominou de ‘seleção científica’ do operário. Voltamos a este experimento desenvolvido por ele em uma siderúrgica dos E.U.A, que adotou o modelo de gerência científica, a Bethlehem Steel Company. Por meio deste processo, Taylor deveria selecionar o homem adequado/ideal para executar a tarefa de transportar barras de ferro a mão. O perfil desse trabalhador ‘tipo ideal’ privilegiava a força física (um indivíduo capaz de transportar 45 toneladas de ferro por dia) contrapondo-se a capacidade cognitiva (estritamente utilizada para executar as tarefas prescritas previamente). ‘Era apenas um homem tipo bovino’ a quem Taylor chamou de Schmidt.

aprofundar a discussão sobre o fordismo, convém destacar a importância do setor automotivo e sua influência sobre o desenvolvimento do próprio sistema capitalista.

Harvey (1989) considera a indústria automobilística como um dos principais setores de crescimento do capitalismo do Século XX. E, nesse sentido, ele destaca que basta considerarmos as forças implicadas na proliferação da produção, da propriedade e do uso em massa do automóvel para reconhecermos a vasta gama de significados sociais, psicológicos, políticos, bem como mais propriamente econômicos, que estão associados a este setor.

Gounet (1999) compartilha desse ponto de vista ao afirmar que este é um setor estratégico, que tem a particularidade de ser pioneiro em matéria de organização da produção e do trabalho, seja ao nível de uma fábrica ou de todo um sistema de produção.

Assim, o modelo de organização da produção e do trabalho proposto por Ford para a indústria automobilística, fundamentado em princípios tayloristas, tinha como propósitos principais atender o consumo de massas e atingir economias de escalas. Entre as características mais notáveis deste modelo destacamos a produção em série e o desenvolvimento da linha de montagem móvel, cujo objetivo era fazer com que o trabalho chegasse ao trabalhador sem que ele precisasse sair de sua posição.

Sob a lógica produtivista, a esteira rolante/linha de montagem possibilitou um maior controle sobre o trabalho e tornou a produção fluida, em contrapartida, tornou as operações rotineiras e intensificou o ritmo de trabalho. Conforme destaca Gounet (1999, p. 19) “além de ligar os trabalhadores individuais sucessivos, a linha fixa uma cadência regular de trabalho, controlável pela direção da empresa”.

De acordo com Moraes Neto (2002), o fordismo caracteriza o que poderíamos chamar de socialização da proposta de Taylor, pois, enquanto este procurava administrar a forma de execução de cada trabalho individual, o fordismo realiza isso de forma coletiva, por via da esteira.

Por trás da lógica da produção em série com baixo custo, estava a promessa ou “ideal fordista” de democratizar o acesso ao consumo do automóvel. Ao concentrar seus esforços na produção eficiente de um único modelo de automóvel – o Modelo T ou Ford Bigode como é conhecido aqui no Brasil – Ford construiu um sistema de pagamentos que viabilizou um acordo com os trabalhadores, a produção em massa e a queda de preços (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Ao instituir um sistema de pagamento por produtividade, que oferecia bônus e altos salários aos trabalhadores em troca do aumento da produtividade, Ford contribuiu para um aumento dos salários reais e para a redução da jornada de trabalho. Sobre isso, Harvey

(1989) nos lembra de que Ford estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia (esse valor representava o dobro do que era pago pela concorrência, na época) e uma jornada de oito horas de trabalho, como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros que ele estabelecera.

Entretanto, destacamos que esse estatuto salarial representou antes de tudo, uma forma de combater a resistência do trabalhador ao ritmo de trabalho imposto pela esteira rolante, do que propriamente uma maneira de inseri-lo no mercado de consumo. Inicialmente, Ford não obteve a aceitação dos seus princípios de trabalho e, como diria Gounet (1999), dobrando a remuneração, ele pensava atrair os operários necessários a sua produção em massa.

De acordo com Harvey (1989), o modo de implantação geral do fordismo foi muito mais complicado do que a introdução deste estatuto salarial. Conforme observa, a rotatividade da força de trabalho mostrou-se impressionantemente alta e, como os trabalhadores americanos eram hostis a esse sistema de produção, Ford usara quase exclusivamente a mão de obra imigrante.

No tocante à disseminação desse sistema, que alterou a lógica de funcionamento do processo produtivo e influenciou a maneira de produzir e consumir mercadorias, Alves (2007) destaca que sua introdução foi lenta, desigual e combinada, percorrendo a maior parte do Século XX, atingindo de forma diferenciada países e regiões, setores e empresas da indústria ou de serviços.

Foi, sobretudo, a partir do período compreendido entre o pós-segunda guerra e o início da década de 1970 que o fordismo se expandiu pelo mundo. Ao longo desse período, o capitalismo nos países capitalistas avançados alcançou taxas fortes de crescimento econômico e os padrões de vida se elevaram. Todavia, como observa Harvey, essa fase de expansão dependeu de uma série de compromissos e reposicionamentos por parte dos principais atores dos processos de desenvolvimento capitalista. Sobre isso o autor expõe que:

O Estado teve de assumir novos papéis (Keynesianos) e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção. O equilíbrio de poder, tenso mais mesmo assim firme, que prevalecia entre o trabalho organizado, o grande capital corporativo e a nação-Estado, e que formou a base de poder da expansão pós-guerra, não foi alcançado por acaso – resultou de anos de luta (HARVEY, 1989, p. 125).

Dentre todos esses ajustes, destacamos que essa fase de expansão fordista também foi marcada pelo controle das corporações sobre os movimentos operários. A motivação para

a iniciativa está no fato de que a reunião de um contingente de assalariados dentro da mesma fábrica trazia a ameaça de uma organização mais forte da classe trabalhadora.

Esse controle teria caracterizado o que Alves (2007) descreveu como articulação entre coerção capitalista e consentimento do trabalhador. Sob essa perspectiva ele destaca que, o fordismo tornou-se pioneiro na articulação hábil da “força” (destruição do sindicalismo de base territorial) com a “persuasão” (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima) (ALVES, 2007).

Observa-se, portanto, que o controle dos sindicatos viabilizou a cooperação dos trabalhadores com o regime fordista. Harvey (1989) ressalta que os sindicatos ganharam poder na esfera da negociação coletiva nas indústrias de produção em massa. Entretanto, os direitos teriam sido adquiridos em troca da adoção de uma atitude cooperativa no tocante as técnicas fordistas de produção e as estratégias corporativas cognatas para aumentar a produtividade.

Cumprido destacar que o que denominamos de fordismo ou a acepção que utilizamos nesta pesquisa implica tanto em um modelo de organização do processo de trabalho (baseado na racionalização e característico da época da superprodução), quanto em um regime de acumulação/regulação, uma expressão da Escola de Regulação Francesa⁵.

Conforme a descrição da escola regulacionista, o fordismo representou um modelo de desenvolvimento que correspondeu a um momento do capitalismo, de acordo com Gounet (1999, pp. 60-61) esse modelo fundamentou-se nos seguintes aspectos:

- o fordismo, como nova organização da força de trabalho;
- o compromisso fordista baseado no crescimento quase paralelo entre os salários e a produtividade;
- as políticas Keynesianas de fomento estatal dos investimentos e trabalhos públicos;
- as políticas de seguridade social e, de modo geral, do Estado-previdência.

De maneira geral, Harvey (1989) resume o que ele considera como a virtude do pensamento da escola regulacionista, no fato dela insistir para que levemos em conta o conjunto total de relações e arranjos que contribuem para a estabilização do produto, da distribuição de renda e do consumo num período histórico e num lugar particulares, quer

⁵ A Escola da Regulação é uma corrente de pensamento desenvolvida fundamentalmente na França, a partir do livro de Michel Aglietta *Regulação e crises do capitalismo (Régulation et crises du capitalisme – l’expérience des États-Unis)*, lançado em 1976, e de outros estudiosos como Robert Boyer e Alain Lipietz. Conforme Gounet (1999), essa corrente, que tem origem no marxismo, propunha-se a interpretar o capitalismo de maneira dinâmica, no decorrer de um longo período, diferenciando-se de outras doutrinas que adotam quase exclusivamente um enfoque estático ou de curto prazo.

dizer, no período que vai dos anos do pós-guerra até a década de 1970, nos países ditos desenvolvidos.

Sob essa perspectiva, procuraremos esboçar nas seções subsequentes a conjuntura que caracterizou a transição do modelo de desenvolvimento fordista para a fase da acumulação flexível e, conseqüentemente, o estabelecimento do sistema de produção toyotista como uma nova etapa de desenvolvimento do capitalismo.

3.3 O toyotismo e a inauguração de um novo patamar de intensificação do trabalho

O sistema de produção japonês desenvolvido pela Toyota (*Toyota Production System*) também conhecido como métodos flexíveis, produção enxuta (*lean production*), *Just-in-time*, método *Kanban*, toyotismo ou ohnismo, foi implantado nesta empresa entre os anos de 1950 e 1970 sob a liderança de seu vice-presidente Taichi Ohno, que é considerado o ‘criador’ do toyotismo.

Entre as características desse sistema, que marcadamente o distingue do fordismo/taylorismo, destacamos: a organização do sistema de produção de acordo com a demanda (produção sob encomenda, diversificada e em pequenas quantidades numa mesma linha de montagem; formação de estoques mínimos); a eliminação dos desperdícios (contenção de custos; redução dos tempos de transporte e estocagem; ênfase no controle da qualidade); e a flexibilização da organização do trabalho (exigência de um trabalhador polivalente; substituição do trabalho especializado e individualizado pelo trabalho em equipe; instituição da gestão participativa com ênfase na corresponsabilidade do trabalhador).

Soma-se a essas características o papel das “novas técnicas de manipulação gerencial” que, de acordo com Alves (2007), cobiçam o mundo valorativo dos trabalhadores para alcançar aquilo que ele considera como o cerne essencial do toyotismo: “a busca do ‘engajamento estimulado’ do trabalho, principalmente do trabalhador central, o assalariado ‘estável’ (ALVES, 2007, p. 159)”.

Em um primeiro momento, Gounet (1999) associa o surgimento desse sistema a dois motivos principais, que podem ser encontrados na necessidade das empresas japonesas se tornarem tão competitivas quanto às americanas, sob pena de desaparecerem; e na necessidade de se adaptar o modelo fordista a realidade japonesa.

Cumpramos destacar que a origem deste sistema também esteve vinculada ao enfraquecimento do modelo fordista e a crise estrutural do capitalismo na década de 1970 que, conforme Antunes (2002) se estende até os dias atuais. Entre os acontecimentos que

marcaram essa época e que contribuíram para o solapamento do fordismo merecem destaque: a queda da produtividade e da lucratividade corporativas, a desvalorização do dólar e o período de recessão econômica iniciado em 1973, em virtude da crise do petróleo (HARVEY, 1989).

Os desdobramentos dessa conjuntura contribuíram, entre outros aspectos, para o processo de reestruturação produtiva das empresas e para o enfraquecimento da força de trabalho. Harvey (1989) ressalta que a combinação desses acontecimentos caracterizou o período de transição do fordismo para a fase de acumulação flexível e, nesse sentido, ele destaca que:

Novas técnicas e novas formas organizacionais de produção puseram em risco os negócios de organização tradicional, espalhando uma onda de bancarrotas, fechamento de fábricas, desindustrialização e reestruturações que ameaçou até as corporações mais poderosas. A forma organizacional e a técnica gerencial apropriadas à produção em massa padronizada em grandes volumes nem sempre eram convertidas com facilidade para o sistema de produção flexível – com sua ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com frequência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais (HARVEY, 1989, p. 146).

Apesar de o toyotismo ter ocasionado uma verdadeira reviravolta na organização e na produção do trabalho, percebemos que esse sistema obteve ampla aceitação em nível mundial. E, uma das possíveis explicações para este sucesso reside no fato dele ter conseguido elevar a produtividade, mesmo em situações de crescimento econômico lento e, principalmente, com uma quantidade mínima de operários e máquinas.

Portanto, se no apogeu do taylorismo/fordismo, a pujança de uma empresa era medida pelo número de operários que nela laboravam, na era da “empresa enxuta” merecem destaque aquelas que dispõem de menor contingente de força de trabalho e que, apesar disso, apresentam índices maiores de produtividade (ANTUNES, 2002).

O enxugamento da força de trabalho na fábrica toyotizada servirá de base para analisarmos as repercussões que as novas formas de gestão e de organização da produção trouxeram para a classe trabalhadora. Sobre isso, lembramos que o sistema de assalariamento regular fordista foi cedendo lugar para ganhos modestos de salários, altos níveis de desemprego, um aumento do emprego no setor de serviços, além da supressão/enfraquecimento dos movimentos sindicais.

De acordo com Gaulejac (2007), essa “modernização” das condições de trabalho corresponde à passagem de um mundo com regras do jogo conhecidas para um mundo instável, imprevisível, flexível e incerto, que, por sua vez, implicam novas pressões aos trabalhadores.

Em virtude dessas transformações no processo produtivo decorrentes, sobretudo, da fase de acumulação flexível (caracterizada entre outros aspectos pelas novas formas de gestão organizacional, reengenharia, *downsizing* ou redução dos níveis hierárquicos, avanços tecnológicos), os chamados arranjos de empregos flexíveis – em tempo parcial (*part time*), temporário, subcontratado, contratos de curto prazo, entre outros – foram, cada vez mais, ganhando espaço e tornando as condições de trabalho precárias.

Sob essa perspectiva Gaulejac (2007) nos lembra de que a flexibilidade solicita qualidades novas por parte dos trabalhadores – disponibilidade, aceitação da incerteza, gosto pela complexidade, mobilização mental e psíquica, entre outras. E, conforme sugere, essas “qualidades estimulam um espírito combativo, competitivo, ambicioso, mas que os obrigam a estar constantemente em movimento e a aceitar sem reservas as exigências da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 207).

Inspirada nessa lógica da flexibilidade, a intensificação do trabalho no modelo de produção toyotista alcança níveis sem precedentes. O advento do trabalho em equipe passou a exigir uma dedicação extrema do trabalhador. E assim, com a mudança na relação um homem/uma máquina para a relação uma equipe/um sistema (em que cada homem passa a operar em média cinco máquinas), a intensificação do trabalho atinge seu auge (GOUNET, 1999).

A promessa de enriquecer o conteúdo das tarefas e, portanto, de tornar o trabalho compensador/menos prescritivo, inaugurou o perfil do trabalhador polivalente ou multifuncional, dotado de uma maior responsabilidade (expressa na necessidade de pensar, agir e propor dos trabalhadores) frente ao processo de produção. Como enfatizam Chiariello e Eid (2011), o trabalhador polivalente deve mobilizar toda a sua capacidade cognitiva para extrapolar as tarefas prescritivas, criando novos modos operatórios como forma de melhorar processos e inovar paulatinamente a produção.

Porém, o que se verifica, segundo Alves (2007), é que essa “desespecialização” (multifuncionalidade ou polivalência do trabalhador) reclamada pelo toyotismo, não implica dizer que eles necessariamente tenham se convertido em trabalhadores qualificados. Esse argumento também é defendido por Antunes (2002) ao sugerir que:

Isso faz aflorar o sentido falacioso da “qualificação do trabalho”, que muito frequentemente, assume a forma de uma manifestação mais *ideológica* do que uma necessidade efetiva do processo de produção. A qualificação e a competência exigidas pelo capital muitas vezes objetivam, de fato, a *confiabilidade* que as empresas pretendem obter de seus trabalhadores, que devem entregar sua subjetividade à disposição do capital (ANTUNES, 2002, p. 29).

Soma-se a isso a adoção de uma política de produção flexível, apoiada na intensificação e extensão da jornada de trabalho, sem a devida correção dos salários, cujo propósito principal consiste em utilizar uma quantidade mínima de trabalhadores e o máximo de horas extras. O preceito central é que toda hora de trabalho paga deve ser produtiva. A passagem para mais horas de trabalho combinadas com a erosão do salário real ou da transferência do capital corporativo de regiões de altos salários para regiões de baixos salários representou uma faceta da acumulação flexível do capital (HARVEY, 1989).

A fase de implantação desses novos métodos – tal como ocorreu com o taylorismo/fordismo – não contou com a plena aceitação por parte dos trabalhadores. Para Alves (2007), a construção do toyotismo teria resultado de um processo sócio histórico marcado por uma intensa luta de classes e importantes derrotas operárias.

Gounet (1999) ilustra isso ao argumentar que os operários só aceitam essas novas exigências no caso de uma correlação de forças desfavorável ou de uma compensação suficiente para o trabalho mais penoso. Em outras palavras, isso implica dizer que: “aceitar não significa aderir; é alguma coisa entre a não oposição, o não entrave à instalação do sistema, e a colaboração, em alguns casos até ativa, motivando o pessoal para a defesa da competitividade da companhia” (GOUNET, 1999, pp. 46-47).

Dessa forma, para alcançar a aceitação e, portanto, a efetiva colaboração dos trabalhadores com o projeto toyotista (cujos traços constitutivos gerais evidenciam uma considerável intensificação e sobrecarga de trabalho) as empresas japonesas tiveram que desenvolver estratégias orientadas para a atração e retenção da mão de obra.

Entre estas estratégias merecem destaque a supressão dos movimentos sindicais e a compensação da segurança no emprego (garantida apenas para uma parcela mínima daqueles trabalhadores centrais ou assalariados): “assim, os fabricantes usam a cenoura e o chicote, a garantia de emprego vitalício e o sindicato totalmente atrelado ao patrão, para impor a seus empregados as mudanças nas condições de trabalho” (GOUNET, 1999, p. 31).

Portanto, a alternativa utilizada pelo método toyotista para lidar com a resistência dos trabalhadores foi combater o sindicato de indústria (baseado na solidariedade de classe) e instaurar um sindicalismo “por empresa” (moldado aos interesses patronais). Conforme Alves (2007), a neutralização da classe operária no espaço da produção, viabilizada por esta transformação dos sindicatos, teria se tornado uma das pré-condições para o próprio desenvolvimento do toyotismo.

Em termos da aplicação de novos métodos de produção, observamos que concretamente, eles resultam cada vez mais em aumento da produtividade, pela via da

intensificação do trabalho e, cada vez menos, na concessão de contrapartidas aos trabalhadores. Ford procurou estabilizar a mão de obra, que então se evadia em busca de melhores condições de trabalho (implantou a jornada de 8 horas e 5 dólares para combater uma taxa de rotatividade de 380%); Taichi Ohno o fez pela supressão de vários postos de trabalho e através de uma transformação do sentido do sindicalismo japonês (após duas greves extremamente duras e prolongadas) (GOUNET, 1999).

Vimos, portanto, que diante da resistência operária à lógica da exploração crescente do trabalho e, conseqüentemente, da possibilidade de comprometer o funcionamento do sistema, as empresas oferecem ‘concessões’ aos trabalhadores como forma de resolver esse conflito. Entretanto, conforme nos lembra Gounet (1999), não existe aí nenhuma generosidade por parte dos capitalistas. As contrapartidas são essencialmente uma forma de controle para fazer com que o sistema funcione e isso tem como preço o respeito à filosofia da empresa e a obrigação de aceitar uma flexibilidade terrivelmente estafante.

No tocante ao aspecto do controle sobre o trabalho, Alves (2007) destaca que, por meio dos mecanismos de comprometimento do trabalho vivo, o sistema toyotista incorporou, com desenvoltura, as variáveis psicológicas do comportamento do trabalhador à racionalidade capitalista de produção. Tem-se, com isso, um aprimoramento do controle do capital sobre a dimensão subjetiva do trabalho, um tema que desdobraremos na próxima seção.

4 Gestão de Pessoas e Subjetividade

No decorrer das seções anteriores, vimos como as transformações no processo produtivo, ao longo do Século XX, impactaram o mundo do trabalho. Nosso esforço na sequência desta exposição será destacar especificamente as transformações ocorridas no âmbito da gestão de pessoas e seus vínculos com a subjetividade dos trabalhadores.

De uma maneira geral Gaulejac (2007, pp. 49-50) destaca que as tendências do gerencialismo liberal estão, hoje, globalmente em desfavor do trabalho e, nesse sentido, ele ilustra uma tríplice evolução, que vem se acentuando nos últimos anos:

- As empresas têm a tendência de deslocar suas unidades de produção para os países em que a legislação é a menos favorável para os empregados.
- A credibilidade e o poder dos sindicatos são inversamente proporcionais à globalização das empresas. Quanto mais estas se tornam ‘multinacionais’, mais aqueles perdem seu poder crítico. A ação sindical tende a se reduzir a uma representação formal, fundada mais sobre regras legais do que sobre lutas coletivas.
- O gerenciamento liberal e a “gestão de recursos humanos” produzem uma individualização das relações salariais, neutralizam as reivindicações coletivas e enfraquecem as solidariedades concretas.

Como veremos adiante, essas tendências também sugerem uma mudança de procedimentos na ação gerencialista – experimentada, sobretudo, pela gestão de pessoas – em busca da mobilização/cooperação dos trabalhadores no processo produtivo e, portanto, na tentativa de conciliação entre os interesses do capital e do trabalho.

Antes disso, porém, fazemos uma ressalva: optamos pelo uso da expressão gestão de pessoas em vez de ‘gestão de recursos humanos’ por concebermos o homem como um sujeito e por entendermos que gerir o ser humano como um recurso, tal como um custo de produção ou uma matéria-prima, instrumentaliza a atividade humana. Em outras palavras, isso implica dizer que, “o ‘recurso humano’ não pode ser consumido como os outros, pois supõe um custo de manutenção e reprodução que deveria ser indissociável de seu custo de utilização” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 279). Ou ainda, conforme Gaulejac (2007) considerar o humano como um fator entre outros implica em um processo de reificação do homem.

No discurso das novas práticas de gestão de pessoas, o trabalhador passa a ser visto como um “colaborador” e, diante da suposta necessidade de melhor conhecê-los e

valorizá-los, a empresa anuncia uma ênfase especial na “humanização das relações de trabalho”. Entretanto, conforme Lima (1994), por trás desse discurso podemos encontrar fundamentos de antigas teorias administrativas (tais como a Teoria das Relações Humanas, Teoria Estruturalista, a Teoria Comportamental), que visam ajustar o homem às necessidades da acumulação. Esta autora também ressalta que não podemos nos esquecer de que a versão mais atualizada das práticas de gestão de pessoas vem enriquecida por descobertas mais recentes da Psicologia, além daquelas realizadas por outras disciplinas como a Sociologia, a Economia e a própria Administração.

No que concerne às modificações no papel da gestão de pessoas lembramos que, devido à implantação dos novos métodos de trabalho, as empresas puderam alcançar maiores níveis de produtividade. Entretanto, como esses incrementos intensificam os ritmos e as condições de trabalho, inicialmente, os trabalhadores tendem a rejeitá-los.

Nesse sentido, cumpre destacar o papel da gestão de pessoas na tarefa de mobilizar os trabalhadores, encarregando-os de pôr o sistema em funcionamento. É isso que assinala Danièle Linhart (2000), quando argumenta que não adianta transformar o funcionamento e a organização do trabalho se os trabalhadores não estão prontos a participar do jogo, a se envolver, a mobilizar seus saberes, suas competências necessárias ao sucesso de suas atividades e, portanto, da empresa.

Para Boltanski e Chiapello (2009), o caráter dos novos métodos empregados pela gestão possibilita pôr diretamente a serviço da busca de lucros, as propriedades mais humanas das pessoas como afetos, senso moral, honra, capacidade inventiva. E conforme sugerem:

Os novos dispositivos exigem engajamento maior e se respaldam numa ergonomia mais sofisticada, integrando as contribuições da psicologia pós-behaviorista e das ciências cognitivas, justamente por serem mais humanos penetram com mais profundidade no íntimo das pessoas que – como se espera – devem “doar-se” – conforme se diz – ao trabalho, possibilitando a instrumentalização dos seres humanos naquilo que eles têm de propriamente humano (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, pp. 131-132).

Podemos dizer, então, que do simples controle físico dos movimentos e das tarefas, que caracterizou os sistemas de trabalho taylorista/fordista, os departamentos de gestão de pessoas passaram a considerar, sobretudo a partir do toyotismo, a importância da mobilização psíquica/subjetiva dos trabalhadores (ALVES, 2007; 2008; GAULEJAC, 2007).

Sobre isso, Gaulejac (2007) destaca que, como o objeto de controle tende a se deslocar do corpo para a psique e, portanto, da atividade física para a mental, a empresa espera de seus empregados que eles se devotem “de corpo e alma”, consagrando-se inteiramente a seu trabalho e sacrificando tudo em nome de sua carreira profissional.

Essa evolução assinala, certa preponderância do psiquismo, do cognitivo e, portanto, da ideologia em relação aos aspectos físicos dos indivíduos que são colocados a serviço da empresa. Pois, se antes o que interessava às empresas eram as capacidades técnicas e o trabalho manual dos candidatos, agora o que se cobiça são seus valores, suas crenças, sua interioridade, enfim sua personalidade por completo (HAEFLIGER, 2004). A cooperação passa a ser construída pelas vias mais sutis de conquista da subjetividade do trabalhador. Todavia, convém lembrarmos de que “o corpo inteiro – e não apenas o cérebro – constitui a sede da inteligência e da habilidade no trabalho” (DEJOURS, 2004, p. 29).

No tocante as implicações dessas modificações sobre o trabalho, Lima (1994) observa que, como essas novas práticas gerenciais não são de modo algum inocentes, elas repercutem negativamente não só na vida psíquica dos indivíduos, mas também no campo social. A esse respeito, Dejours (2004) acrescenta que, sob o império das novas formas de gestão e de organização do trabalho é, *nolens volens*, o futuro do homem que está comprometido.

A tentativa de analisar essas repercussões, bem como o interesse em compreender as instâncias subjetivas da cooperação/resistência no trabalho são questões abordadas por uma corrente de estudiosos ligados a Psicodinâmica e a Sociologia do trabalho (Christophe Dejours, Max Pagès, Vicent de Gaulejac, Danièle Linhart, entre outros). Partidários da tradição crítica francesa, esses autores nos fornecem uma perspectiva reflexiva acerca da organização e dos discursos sobre gestão. Essa análise da relação entre trabalho e subjetividade, que dialoga com o marxismo e com a psicanálise, também constitui um tema de interesse de outros campos de estudo: Ciências Sociais, Filosofia, Antropologia, Estudos Organizacionais.

No campo dos Estudos Organizacionais, observamos que a discussão sobre subjetividade, vinculada às estratégias de gestão de pessoas e a suas práticas mais sutis e sofisticadas de controle, constitui objeto de estudo de alguns pesquisadores brasileiros (ALVES, 2007; 2008; 2011; DAVEL; VERGARA, 2005; FARIA; MENEGHETTI, 2007; HORST *et al.* 2011; LIMA, 1994), de onde tem emergido debates em torno do “sequestro da subjetividade” (FARIA; MENEGHETTI, 2007; HORST *et al.* 2011); da “captura da subjetividade” ou de uma “intersubjetividade do trabalho” (ALVES, 2007; 2008), entre outros.

Sob essa ótica, a empresa passa a ser vista como um sistema “sociopsíquico” de dominação (GAULEJAC, 2007) e o gerenciamento como o responsável pelos projetos de sedução psicológica (a manipulação e controle dos “espíritos”: do subconsciente, da

subjetividade, do inconsciente) (FARIA, 2011). Portanto, para produzir a adesão – que implica em uma mobilização subjetiva e afetiva dos empregados – o gerenciamento coloca em ação certos princípios para canalizar e transformar a energia psíquica em força de trabalho (GAULEJAC, 2007).

Quando afirma que o gerenciamento pós-moderno é decididamente um “psico-gerenciamento”, Haefliger (2004) indica que o “eu” tornou-se um terreno de conquista da empresa. Sob essa perspectiva, a autora atenta para o fato de que as qualidades pessoais tornaram-se tão importantes para a carreira quanto o talento profissional dos trabalhadores. E, conforme sugere, os processos de seleção de pessoal passaram a considerar outros fatores além das capacidades/habilidades técnicas dos candidatos:

Atualmente, os diretores de recursos humanos completam sua investigação estudando com uma extrema atenção o “perfil da personalidade” do candidato em potencial, suas “competências sociais”, sua “inteligência emocional”, sua capacidade de modificar-se e regenerar-se, seu talento para criar vínculos, para animar redes internas, para comunicar, para administrar conflitos. Em suma, para encarnar os novos cânones da excelência organizacional (HAEFLIGER, 2004).

Ainda no que se refere aos critérios de seleção, Gaulejac (2007) destaca que eles têm se tornado cada vez mais sofisticados, operando um ajustamento entre a “personalidade” dos candidatos e as expectativas da organização: “testes, entrevistas, experimentações, análises grafológicas e psicológicas permitem descrever, avaliar, classificar e comparar aqueles que têm as melhores características para se adaptar ao modelo de comportamento esperado” (GAULEJAC, 2007, pp. 115-116).

Outros aspectos concernentes às práticas de gestão de pessoas destacados por Gaulejac (2007) são os cursos de formação internos, os dispositivos de avaliação e os procedimentos de promoção que, segundo ele, levam em conta não apenas os resultados obtidos, mas igualmente e talvez principalmente “motivações”, ou seja, a aptidão e a vontade dos trabalhadores de se mobilizarem para preencher os objetivos e aderir aos projetos da empresa.

As implicações dessas práticas, sobretudo aquelas que remetem a concessão de benefícios aos trabalhadores (como a oferta de bônus, viagens, veículos, recompensas por produtividade, entre outros) foram analisadas por Faria e Meneghetti (2007). Segundo eles essas práticas sequestram a autonomia do sujeito, pois:

O que a empresa propõe é um contrato psicológico, através de um discurso tipicamente utilitarista, em que o sujeito, para obter reconhecimento, admiração e ser considerado como uma pessoa fundamental para os objetivos da organização, submete-se a ritmos intensos de trabalho, para além da hora normal, ausentando-se,

assim, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 53).

De maneira correlata, Lima (1994) destaca que todas estas vantagens representam um perigo para as pessoas que se submetem a essas práticas, pois, elas tendem a manifestar um forte apego aos privilégios que lhe são concedidos, tornando-se excessivamente dependentes e pouco críticos em relação à empresa.

Entre as consequências das práticas de gestão voltadas para conquistar a adesão e a cooperação dos trabalhadores com os objetivos da empresa observamos que, se por um lado elas resultam no aumento da produtividade, na identificação dos empregados com a empresa e com os seus objetivos, ao mesmo tempo elas produzem um ambiente de competição entre os pares (a lógica do “cada um por si”), a corrida ao mérito, o desejo de autossuperação, o enfraquecimento da solidariedade de classe e das reivindicações coletivas. Esses dois últimos pontos, o da solidariedade de classe e o das reivindicações coletivas, tendo sido justamente o esteio central sobre o qual se deu a construção do consenso na Era fordista, mas por uma outra lógica, a do conflito e da negociação coletiva.

Segundo Linhart (2000), o que está em jogo nas estratégias de gestão contemporânea é a capacidade de transformar a resistência dos assalariados, impregnados por uma cultura e valores contestatórios, em uma identificação e defesa dos interesses da empresa. Assim, ela ressalta que:

Isso significa que os assalariados sejam a favor da causa da empresa; Para atingir este objetivo, os gestores modernos têm apelado, sobretudo para a individualização. É sobre a base da individualização que as operações destinadas à introjeção, pelos assalariados, da cultura, da "one best way" gestionária, dos interesses da empresa poderão se constituir (LINHART, 2000, p.28).

Vislumbra-se, portanto, que essas estratégias de gestão visam criar falsos espaços de cooperação entre os trabalhadores, de modo que se mantenha a fragilidade do coletivo, da resistência organizada, ao mesmo tempo em que seja possível a ligação entre as pessoas enquanto perdurar a necessidade delas para o desempenho de determinada atividade (HORTZ *et al.*, 2011).

Portanto, os princípios dessa nova concepção gestionária conduzem a um entendimento de que “tudo na empresa moderna direciona-se para a adesão dos trabalhadores no nível pessoal, ou seja, com relações de trabalho pautadas pelo individualismo” (LINHART, 2000; GAULEJAC, 2007). Lima (1994) também ilustra essa questão ao argumentar que esse engajamento individual concorre para a redução da capacidade crítica do

sujeito de se mobilizar coletivamente e, conseqüentemente, de suas possibilidades concretas de opor uma resistência a essas políticas.

Essa individualização contribui, entre outros aspectos, para o desenvolvimento de práticas desleais entre os pares, para o isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto (DEJOURS, 2004) e resultam em uma instrumentalização das relações interpessoais ou, conforme Horst *et al.* (2011), na fragilização dos vínculos sociais.

A adesão a essa lógica supõe, no entanto, um preço a ser pago individualmente, ou seja, os trabalhadores terão que aprender a lidar sozinhos com as conseqüências decorrentes do seu engajamento subjetivo e afetivo com a empresa, como por exemplo, conflitos psicológicos ou dramas pessoais já que, conforme nos lembra Gaulejac (2007), o sofrimento gerado não figura entre as preocupações da gestão: “os dramas pessoais, as conseqüências subjetivas devem apagar-se diante das necessidades econômicas” (GAULEJAC, 2007, p. 201).

Na seção seguinte, analisamos como os trabalhadores vivenciam esses novos modos de gestão e como eles desenvolvem comportamentos defensivos para se adaptar as pressões impostas pelas empresas, bem como aos impactos psicológicos.

4.1 Impacto das práticas de Gestão de Pessoas sobre a subjetividade dos trabalhadores e sobre as relações de trabalho

Posto que as novas práticas de gestão de pessoas exigem um maior engajamento dos trabalhadores (físico, mental, afetivo) e que esse processo tem implicações sobre as instâncias psicológicas (individualismo, conflitos psicológicos, dramas pessoais), ideológicas (os valores do trabalhador se confundem com os do capital, dissimulando a relação de dominação) e sociológicas (fragilização dos vínculos sociais, enfraquecimento da solidariedade de classe, instrumentalização das relações interpessoais), destacamos a importância de analisarmos a interferência dessas práticas na subjetividade e nas relações de trabalho.

Uma pesquisa realizada por Lima (1994) analisa o impacto das políticas de gestão de pessoas sobre a subjetividade dos trabalhadores. Nesse estudo, a autora enfoca os aspectos subjetivos e defende a hipótese de que essas políticas atingem, de forma privilegiada, a vida psíquica dos trabalhadores. Além disso, ela destaca alguns comportamentos defensivos adotados por estes, normalmente em instância individual e isolada, para responder as pressões impostas pela empresa.

A referida pesquisa foi realizada em uma indústria metalúrgica e remete à fase de implantação do plano nacional de modernização industrial e tecnológico, desenvolvido durante o Governo Collor. Esse contexto, caracterizado, sobretudo, pela abertura econômica do país e pela absorção das políticas neoliberais, foi marcado pela expansão dos métodos japoneses com seus pressupostos de qualidade e produtividade, que resultou na assimilação dessas novas práticas gerenciais pelas empresas brasileiras.

Por meio da análise centrada no sujeito e nas suas possibilidades de defesa contra os efeitos das práticas de gestão, Lima (1994, p. 120) constatou os seguintes impactos psicológicos: uma forte identificação dos empregados com a empresa e com seu projeto de dominação; a idealização da empresa; uma redução na capacidade de questionar e criticar a empresa; o crescimento da rivalidade entre os pares; e uma forte instrumentalização das relações interpessoais.

Esses aspectos destacados pela autora são exemplos das formas encontradas pelos indivíduos para alcançar, em certa medida, um equilíbrio frente às pressões a que eles são constantemente submetidos no ambiente de trabalho. Entretanto, ela atenta para o fato de que, se os trabalhadores recorrerem com frequência a esses mecanismos de defesa, isso poderá desencadear ou reforçar distúrbios da subjetividade: “a intensificação exacerbada de mecanismos psicológicos de defesa é considerada um elemento importante nos processos de ruptura da estabilidade psíquica” (LIMA, 1994, p. 121).

Tendo em vista que os conflitos no trabalho são agora vivenciados em nível individual, devido à fragilidade dos vínculos sociais, as relações de trabalho, do ponto de vista do conflito de classe, também sofrem interferência dessas novas práticas de gestão. Em decorrência disso, as reivindicações coletivas são enfraquecidas em favor de um encorajamento à negociação individual das situações e, assim, a violência das condições de trabalho desloca-se maciçamente para um nível psicológico (GAULEJAC, 2007).

Este mesmo autor também destaca que, na organização, os conflitos se deslocam do campo das lutas coletivas reivindicatórias e relativamente combativas para o nível psicológico, no qual a capacidade de contestação é praticamente anulada e as saídas são encontradas na capacidade de adaptação do sujeito, com todo sofrimento físico e psicológico que isso acarreta (em termos de insegurança, esgotamento profissional, perturbações psicossomáticas, depressões nervosas, dificuldade no relacionamento), diante dos quais os sindicatos ou os contra-poderes não estão munidos para combater.

Sobre essa perspectiva, Dejours assevera: “o trabalho gera, então, sofrimento, frustração, sentimento de injustiça e, eventualmente, patologia. Ele se torna deletério e

contribui para destruir a subjetividade, juntamente com as bases da saúde mental” (DEJOURS, 2004, p. 33).

Após a análise dos resultados apresentados por Lima (1994) podemos dizer que eles não se distanciam das conclusões apresentadas por Pagès *et al.* (1987) em “O poder das organizações”; nem tampouco das observações de Gaulejac (2007) em “Gestão como doença social”. Pois, esses autores sugerem que a adesão à lógica gerencialista e individualista das modernas práticas de gestão do capitalismo do final do Século XX propicia uma fragilidade na identidade dos sujeitos em virtude de uma fusão entre os objetivos e desejos dos trabalhadores e os da empresa, fusão esta que, na verdade, encobre uma relação de dominação e exploração ainda mais extremada, posto que consentida ideologicamente pelo trabalhador.

Diante da possibilidade da rentabilidade financeira e da competitividade – aspectos inerentes às formas contemporâneas de organização do trabalho, de gestão e de administração – subverterem a subjetividade dos trabalhadores, Dejours (2004) sustenta o argumento de que é possível manter juntas a subjetividade singular e a ação coletiva na sociedade.

Nesse sentido, ele procura mostrar que “trabalhar pode ser a prova eletiva da revelação da vida a ela mesma” e que o trabalho não implica apenas no ato de produzir, é também uma transformação de si mesmo. E adverte: “a relação com o trabalho só oferece esta possibilidade se aquela parte que, no trabalho, vem da subjetividade for reconhecida e respeitada” (DEJOURS, 2004, p. 30).

Como salientamos no objetivo geral anteriormente, esta investigação pretende analisar como as práticas de gestão de pessoas favorecem a cooperação e quais são as implicações sobre a subjetividade dos trabalhadores e as relações de trabalho no Estaleiro Atlântico Sul S. A. Para tanto, estabelecemos como ponto de partida algumas abordagens norteadoras como a Teoria do Processo de Trabalho bem como as transformações nos modelos de gestão e organização do trabalho.

Ao considerarmos a organização do processo de trabalho em distintos momentos do sistema capitalista de produção – Taylorismo, Fordismo e Toyotismo – destacamos que em cada um desses modelos são estabelecidos, ao mesmo tempo, diferentes formas de gestão e de organização do trabalho que, por sua vez, interferem nas formas de cooperação e de subjetivação dos trabalhadores.

Essas abordagens nos auxiliaram na construção das seguintes questões de pesquisa:

- Como as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa configuram as relações de trabalho?
- Como essas práticas constroem a cooperação no trabalho e quais são seus impactos sobre a subjetividade dos trabalhadores?
- E como essas práticas refletem nas formas de resistência e na atuação sindical?

O problema de pesquisa versa sobre o processo de cooperação, entendido, pois, como o engajamento dos trabalhadores com os objetivos da empresa. Trata-se de um fenômeno ao mesmo tempo organizacional – que implica no estabelecimento de vínculos entre a gestão de pessoas e a força de trabalho – e da natureza humana, que inclui aspectos psicológicos, ideológicos e sociais dos indivíduos. Vejamos, então, o delineamento metodológico que nos permitirá responder as essas questões de pesquisa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo procuramos explicar o percurso metodológico utilizado na pesquisa, com o intuito de respondermos ao objetivo a que a mesma se propõe: analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas na empresa Estaleiro Atlântico Sul S/A que favorecem o processo de cooperação e suas implicações sobre a subjetividade dos trabalhadores e suas condições de trabalho.

Face a isto, faz-se necessário elucidar, não apenas as escolhas quanto aos procedimentos e métodos, mas também a visão de mundo assumida pela pesquisadora, uma vez que, as eleições desses procedimentos são inextricavelmente derivadas das posturas adotadas anteriormente nos níveis ontológicos e epistemológicos acerca da relação entre sujeito e objeto (GODOI; BALSINI, 2006). As próximas seções deste capítulo versarão sobre as escolhas realizadas no que concerne ao delineamento da pesquisa. Dessa forma, serão descritos os caminhos da prospecção do campo, bem como os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

5.1 Delineamento da pesquisa

Nessa pesquisa, optamos pela metodologia qualitativa por entendermos que se trata da abordagem mais adequada ao entendimento deste fenômeno social, cuja ênfase se encontra na compreensão dos significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências vividas ou sentidas (MERRIAM, 1998). Orientados pelos pressupostos do paradigma interpretativista, uma abordagem popularizada e legitimada no campo dos Estudos Organizacionais por Burrell e Morgan (1979), questionamos a concepção da realidade objetivada, como algo que independe da percepção humana.

No entender de Morgan (2007) o paradigma interpretativista se baseia na visão de que o que se passa por realidade social não existe em sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Nesses termos, a investigação deve ser um processo flexível, aberto à visão dos atores pesquisados e à sensibilidade do contexto no qual a pesquisa está sendo realizada (SACCOL, 2009).

Entre as diversas formas que a pesquisa qualitativa pode assumir, elegemos um estudo de caso único do tipo descritivo para conduzir a presente investigação. Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão de

fenômenos sociais complexos (YIN, 2001) apesar de muitos pesquisadores demonstrarem certo desprezo por este tipo de estratégia.

O ceticismo destes pesquisadores em relação ao estudo de caso único é que, supostamente, essa tipologia forneceria pouca base para se fazer uma generalização científica. Yin responde a essa acusação da seguinte maneira: “uma resposta breve é que os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos” (YIN, 2001, p. 29).

Portanto, através da utilização do estudo de caso único, os esforços centrais dessa pesquisa consistem em alcançar um entendimento acerca de como os funcionários da empresa estudada constroem significados para suas experiências laborais, sobretudo, como eles percebem os vínculos entre as práticas de gestão de pessoas e o seu envolvimento/engajamento no trabalho. Buscaremos focar sua vivência e o sentido a ela atribuído em terrenos centrais das relações de trabalho como: os requisitos da contratação, os vínculos de emprego, as formas de remuneração e benefícios, as políticas de qualificação-treinamento, as possibilidades de ascensão funcional, a forma de resolução de conflitos.

5.2 Notas sobre a pesquisa de campo

5. 2.1 A prospecção de campo e o contato com os sujeitos da pesquisa

Nosso objetivo era estudar o fenômeno sob diferentes perspectivas: da gestão de pessoas, ou seja, da gerência; dos trabalhadores do chão de fábrica; dos representantes sindicais. No entanto, isso não foi possível. Durante a fase de operacionalização da pesquisa enfrentamos a resistência da gerência da empresa.

Inicialmente, tentamos estabelecer contato através do e-mail institucional e de telefonemas, mas fomos informadas de que a empresa estava mudando os quadros de direção e que toda a equipe de gestão estava engajada em processos internos. Na ocasião, a gestora corporativa de comunicação alegou que, em virtude disso, não seria possível nos atender para realizarmos a pesquisa. Mais que isso, ela questionou a nossa intenção de estudar a empresa sem o prévio conhecimento e autorização desta. Aqui, logo de início, nos deparamos com o tradicional fechamento da empresa privada ao escrutínio da sociedade, como se a Academia não tivesse autonomia para fazer ciência.

Após diversas tentativas frustradas, por e-mail e por telefone, começamos a contactar a entidade sindical que representa a categoria dos trabalhadores do estaleiro, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco (SINDMETAL-PE). No final do mês de Agosto realizamos uma entrevista com os dirigentes sindicais (presidente, vice-presidente e alguns secretários) na sede do sindicato em Recife/PE e, nessa ocasião eles nos forneceram o contato de cerca de dez funcionários do estaleiro.

De posse desses contatos e, com o auxílio de uma base de dados oriunda de uma pesquisa realizada pela Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) em parceria com o Laboratório de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Trabalho (LAEPT/UFPB) e o Observatório Pernambucano de Políticas Públicas e Práticas Socioambientais (OBSERVATÓRIO/UFPE), começamos a contactar os trabalhadores na tentativa de agendarmos entrevistas ou conversas informais fora do ambiente de trabalho deles.

Durante o contato telefônico direto com os trabalhadores, tentamos expor, embora de forma genérica, o objetivo da pesquisa, o nosso vínculo com a universidade, destacando sempre que se tratava apenas de uma conversa informal sobre as condições de trabalho nos estaleiros. No entanto, a maioria deles mostrou desconfiança, recusando-se a participar da entrevista, temendo que a empresa tomasse conhecimento e, posteriormente, isso acabasse prejudicando o trabalho deles.

Apesar da resistência ou receio demonstrado pelos trabalhadores durante essa primeira tentativa de contato, conseguimos agendar 3 entrevistas entre os dias 04 e 07 de Setembro. Assim, no dia 04 viajamos para a cidade de Cabo de Santo Agostinho, onde realizamos a primeira entrevista. E, no mesmo dia, seguimos para Ipojuca, onde realizamos a segunda.

O primeiro entrevistado trabalha na área de montagem de tubulação de gás e exerce a função de encanador industrial há 7 anos, ele entrou na empresa como ajudante e hoje ocupa o Nível 3 na hierarquia do cargo. A entrevista ocorreu na praça de alimentação de um shopping no Cabo e teve duração de 1 hora e 14 minutos.

O segundo entrevistado também atua nessa área, ele está na empresa acerca de um ano e três meses, onde ocupa a função de meio oficial de montagem de tubulação (o que corresponde ao cargo subsequente ao de ajudante). A entrevista, que teve duração de 1 hora e 22 minutos, foi realizada na casa do trabalhador. No decorrer da conversa ele sugeriu que conversássemos com o pai e com um amigo dele que também trabalham na empresa. Ele

também se dispôs a informá-los sobre o nosso interesse de pesquisa e nos convidou para retornar a sua casa no dia seguinte.

Diante dessa possibilidade, nos hospedamos numa pousada ali próximo e combinamos de retornar à casa do trabalhador na noite do dia seguinte, quando supostamente o pai e o amigo dele conversariam conosco, já que ambos trabalham durante o dia. Ao chegarmos ao local fomos recebidas pela mãe do rapaz que visivelmente se mostrava preocupada pelo fato de o filho ter nos concedido a entrevista no dia anterior. Ela chegou inclusive a nos questionar se isso não ia comprometer o emprego dele ou prejudicá-lo. O jovem nos revelou que o pai não havia aprovado a ideia e, assim como seu amigo, não demonstrou interesse em conversar conosco.

Outros trabalhadores com quem havíamos estabelecido contato prévio, antes da viagem, acabaram desmarcando as entrevistas, uns alegaram que tinham assinado um termo de compromisso/condução ética em que ficam impedidos de falar sobre a empresa; outros falaram que iam trabalhar no fim de semana. Esse silêncio ou resistência demonstrado pelos trabalhadores sugere que, possivelmente, eles convivem com a ameaça da perda do emprego e nos dá um indicativo do tipo de gestão tradicional e fechada que ali predomina.

Por fim, no dia 06 de Setembro, ali mesmo na pousada onde nos hospedamos, realizamos a última entrevista que conseguimos agendar nesse primeiro momento. O entrevistado está vinculado à empresa há 7 anos, trabalhou 3 anos na função de soldador e nos últimos 4 anos exerce um cargo de diretoria no sindicato (ele está afastado da empresa mas continua sendo remunerado). Essa entrevista teve duração de 1 hora e 15 minutos.

No dia 16 de Outubro fomos ao porto de Recife, onde conversamos com um auditor fiscal do Ministério do Trabalho que é responsável pela inspeção do trabalho portuário. Durante a conversa ele nos revelou que, nas primeiras visitas feitas ao estaleiro, percebeu uma nítida tentativa de embaraço da ação fiscal, devido ao tempo que os auditores ficavam esperando na guarita de entrada que dá acesso ao porto de Suape. Além disso, ele também destacou que as principais denúncias feitas pelos funcionários do estaleiro são em relação aos salários, ao pagamento de hora extra e aos desvios de função.

A partir dessa conversa, notamos que existe um déficit no quadro de auditores fiscais no Ministério do Trabalho em Pernambuco, pois, atualmente, apenas 3 auditores são responsáveis pela fiscalização dos portos de Recife e Suape, região que concentra milhares de trabalhadores. De forma que, como vimos, as atividades no complexo cresceram extraordinariamente nos últimos anos, mas as entidades públicas responsáveis pela fiscalização das condições do trabalho não acompanharam o mesmo passo. Com esse quadro

enxuto, a ação fiscal nos estaleiros se restringe a ações pontuais ou a redefinição de prioridades (aspectos destacados na conversa com o auditor), o que nos leva a questionar se o Estado estaria fiscalizando, a contento, o respeito às leis no campo das relações entre capital e trabalho.

Entre os dias 14 e 15 de Novembro fizemos uma segunda imersão no campo. Desta vez entrevistamos mais dois trabalhadores que foram indicados pelo pessoal do sindicato. A primeira entrevista foi realizada na residência do trabalhador no distrito de Nossa Senhora do Ó, em Ipojuca; a segunda ocorreu no Cabo de Santo Agostinho.

O primeiro entrevistado trabalhou durante 4 anos na área de montagem de tubulação e de estrutura, ele entrou na empresa como ajudante, alcançou o Nível 3 na hierarquia do cargo e chegou a posição de líder de turma. Além disso, ele também foi membro da CIPA e do sindicato. Entre todas as entrevistas realizadas, esta foi a que apresentou o maior tempo de duração: 2 horas e 28 minutos.

O outro entrevistado é operador de transporte e prestou serviços ao estaleiro, por meio de uma empresa terceirizada, entre os anos de 2011 e 2012; participou da CIPA e atualmente é membro do sindicato. A entrevista teve duração de 1 hora e 17 minutos.

Em suma, a fase de pesquisa de campo ocorreu entre 25 de agosto e 15 de novembro de 2014, ao todo foram realizadas sete entrevistas: uma entrevista aberta com os dirigentes do Sindmetal; uma conversa com um auditor fiscal responsável pela inspeção do trabalho nos portos de Recife e Suape; além de cinco entrevistas individuais com trabalhadores do estaleiro.

Todos os participantes foram devidamente informados quanto à finalidade da pesquisa e que eles seriam resguardados quanto ao anonimato, bem como que os dados levantados serviriam apenas para fins acadêmicos. De uma maneira geral, todos atenderam prontamente a proposta, mas, sem dúvida, a receptividade dos dirigentes sindicais foi fundamental para a condução dessa pesquisa, pois, somente a partir do empenho deles conseguimos nos aproximar de fato dos trabalhadores.

A entrevista com os dirigentes sindicais, que teve lugar na sede da CUT em Recife, acabou se tornando uma conversa coletiva. Iniciamos a conversa com o presidente e o vice-presidente do Sindmetal, além do presidente da CNM/CUT Paulo Cayres que, nessa ocasião, participava de uma convenção da CUT. Ao final da entrevista estávamos rodeadas por vários representantes da entidade que foram chegando e se juntando ao grupo. Uma vez convidados a participar da conversa, eles demonstraram interesse pelo tema e se mostraram bastante solícitos.

As entrevistas com os trabalhadores foram realizadas fora do horário de expediente, de acordo com a disponibilidade de horários e locais mais convenientes para eles (no fim de semana; à noite; na própria residência deles; em locais públicos), tendo sido gravadas com a anuência deles e transcritas integralmente, para posterior análise. No tocante ao tempo de duração das entrevistas, estas totalizaram mais de oito horas de gravação, com uma variação de 50 minutos a 2 horas e 28 minutos.

Os discursos dos trabalhadores foram organizados de acordo com a função de cada um: (Operário 1 – Encanador industrial); (Operário 2 – Meio oficial de montagem de tubulação); (Operário 3 – Soldador); (Operário 4 – Montador de tubulação e estrutura); (Operário 5 – Operador de transporte). O Quadro a seguir apresenta uma síntese do perfil dos trabalhadores entrevistados e, logo em seguida, são apresentadas de forma mais detalhada algumas impressões gerais acerca de cada um deles:

Quadro 01 – Perfil dos trabalhadores entrevistados

Entrevistado	Área	Função	Instrução	Tempo de empresa
Operário 1	Encanação industrial	Encanador industrial	Nível médio/técnico construção naval	07 anos
Operário 2	Encanação industrial	Meio oficial de montagem de tubulação	Nível médio	01 ano e 03 meses
Operário 3	Soldagem	Soldador profissional	Nível médio	07 anos
Operário 4	Montagem	Montador de tubulação e estrutura	Nível médio	04 anos
Operário 5	Transportes	Operador de transportes	Nível médio	01 ano

Fonte: dados da pesquisa

O operário 1 é um encanador industrial que integrou o primeiro grupo de funcionários contratados pelo estaleiro (Turma 00) e, portanto, presta serviço ao EAS desde a sua inauguração em solo pernambucano, em 2008. Ele possui nível médio e concluiu recentemente um curso técnico em Construção Naval no IFPE. Antes de ingressar no estaleiro ele trabalhou como assistente administrativo na prefeitura de Cabo de Santo Agostinho e, em seguida, na área de comércio. O perfil deste entrevistado pode ser descrito como o de um típico trabalhador parceiro da empresa ou ‘colaborador’ (submisso, engajado e orgulhoso da empresa onde trabalha); apresenta uma postura que poderíamos chamar de baixa consciência de classe, uma vez que, em sua fala a ideologia, os valores/atributos organizacionais aparecem sempre em primeiro plano, de tal forma que passa a negar a existência de contradições (diferenças salariais, negação da existência de riscos de acidentes de trabalho).

Em sua primeira experiência de trabalho formal o operário 2, que também trabalha na área de encanação industrial, atua como Meio Oficial de montagem de tubulação, e presta serviço ao EAS há um ano e três meses. Ele possui apenas o ensino médio e ingressou na empresa por meio da indicação do pai, que trabalha há sete anos no estaleiro. As impressões acerca deste jovem trabalhador sugerem que ele demonstra certo grau de consciência e de intolerância em relação às práticas da empresa, algo que contraria a lealdade supostamente esperada na indicação. O primeiro emprego com registro na carteira de trabalho e a possibilidade de uma vida econômica melhor estão entre os motivos que levam o jovem funcionário a aceitar as condições atuais de trabalho.

O operário 3 também integrou o primeiro grupo de funcionários contratados pelo estaleiro, atuou durante três anos como Soldador e, nos últimos quatro anos, manteve-se afastado de suas funções para ocupar um cargo na diretoria do sindicato. Ele possui o nível médio e antes de ingressar na empresa trabalhou no comércio e como prestador de serviços. Este trabalhador demonstrou um nível de consciência política e uma maior preocupação em relação às condições de trabalho na empresa, notadamente em relação ao grau de risco/índice de acidentes; o trabalho nos espaços confinados; a busca por um ambiente de trabalho seguro.

O operário 4 trabalhou durante quatro anos como montador de tubulação e estrutura e, durante esse tempo foi membro da CIPA e do sindicato; ele possui o ensino médio e, antes de ingressar no estaleiro, trabalhou no corte de cana, foi sargento do Exército e, atualmente também trabalha na área de segurança. Como membro atuante da Cipa e do sindicato, este trabalhador se engajou na luta por melhores condições de trabalho/na busca de direitos, a sua atuação despertou a atenção da gerência (que lhe ofereceu suborno com a conivência do sindicato). A descrença na atuação do órgão representativo dos trabalhadores (devido ao esquema de corrupção que envolvia a antiga direção) motivou o entrevistado a renunciar o seu cargo no sindicato e a pedir demissão na empresa.

O operário 5 atua na área de transporte/movimentação de cargas e prestou serviço ao estaleiro por meio de uma empresa terceirizada durante o período de um ano. Ele possui o ensino médio e qualificação técnica na área. Atualmente ele está vinculado ao Sindicato, mas não se afastou de suas funções. Os depoimentos deste militante sindical possuem um tom de denúncia, que demonstram sua liberdade e interesse em defender os direitos dos trabalhadores.

5.2.2 Resultados da prospecção de campo

Os infrutíferos esforços de acesso ao estaleiro serviram para confirmar o argumento de que a gestão da empresa caracteriza-se como autoritária/fechada, pois, em todas as vezes que tentamos estabelecer contato, a mesma inviabilizou o nosso acesso ao campo. O mesmo argumento é válido para as tentativas de acesso ao Complexo Suape como um todo, uma vez que sem a devida justificativa e seu aceite/autorização, ninguém consegue entrar no complexo, ainda que seja para se ter uma noção de como ele se estrutura ou da disposição das empresas. Como não tivemos autorização de entrar no estaleiro, também não tivemos autorização de entrar no complexo. Essa limitação inviabilizou, por exemplo, que acessássemos os trabalhadores na porta das empresas, nos horários de saída de turno, estratégia comum nos estudos do tipo em regiões industriais mais tradicionais. Suape é uma verdadeira fortaleza!

Impossibilitados de realizar uma investigação *in loco*, decidimos então investir no contato direto com os trabalhadores e com seus representantes sindicais. Com o auxílio do sindicato, conseguimos estabelecer uma relação de confiança com os trabalhadores entrevistados. Essa relação de confiança pôde ser expressa, por exemplo, no fato de que durante a realização das últimas entrevistas, um desses trabalhadores propôs que fizéssemos uma ‘visita’ ao estaleiro.

Quando recebemos a proposta questionamos se isso não poderia comprometer ou por em risco o emprego dele, entretanto, ao demonstrar toda a sua boa vontade ele ponderou que esta talvez fosse a única maneira de termos, pelo menos, uma noção da dimensão das instalações físicas do estaleiro, bem como das embarcações que estavam no cais de acabamento. Diante das dificuldades de acesso a empresa, esta era, portanto, uma proposta que não poderíamos recusar. Então, ainda que com algum receio, resolvemos aceitar.

Portanto, a suposta ‘visita’ ocorreu em um sábado (quando os trabalhadores normalmente costumam fazer horas extras) e durou apenas o tempo necessário para realizar, de carro, o trajeto que liga uma das vias de acesso ao Complexo Suape até o pátio de estacionamento do estaleiro.

Nossa participação nessa “estratégia para entrar no complexo” consistiu em conduzir o operário (que estava vestido em seu uniforme de trabalho, como se ele estivesse indo realizar horas extras) até a empresa. Logo na entrada daquele complexo industrial percebemos que um controle rígido e uma equipe de segurança limitam o acesso aos

visitantes, pois, quando o segurança notou minha presença no banco do carona ele informou, com prontidão, que eu deveria ficar aguardando na recepção.

Dessa forma, só conseguimos entrar no complexo após o nosso acompanhante explicar que éramos parentes dele, que estávamos ali apenas para conduzi-lo até o seu destino e que de lá mesmo retornaríamos para João Pessoa-PB (isso significava que não precisávamos voltar àquela entrada). Feito isso, tivemos que indicar os nossos nomes completos na recepção, além dos números das nossas carteiras de identidade e da placa do veículo.

Percorremos o trajeto que dá acesso aos estaleiros, mas infelizmente não havia nenhuma possibilidade de acesso à empresa. O primeiro registro que avistamos é a presença dos Goliaths, que podem ser percebidos a quilômetros de distância; além da imponência das instalações do EAS. Durante o percurso vimos os dois navios que estavam no cais de acabamento (os petroleiros Henrique Dias e André Rebouças); o prédio do centro administrativo; além das instalações do estaleiro Vard Promar, bem menores do que as instalações do EAS e que estão separadas apenas por um muro. Um aspecto que também impressiona é o impacto ambiental que a instalação desses grandes empreendimentos provocou na área ocupada pelo complexo, visivelmente percebido pelo soterramento e dragagem de uma imensa área de manguezais.

No decorrer desse percurso o trabalhador destacou que, se tomássemos outra via ou outro itinerário que não fosse aquele diretamente ligado aos estaleiros, conforme registrado na portaria do complexo, logo seríamos escoltados por uma patrulha. Sob a condição de ‘invasores’ ou ‘forasteiros’, essa foi, portanto, a menor distância que alcançamos em relação ao nosso objeto (*locus*) de pesquisa.

5.3 Instrumentos de coleta e análise dos dados

A exposição feita nas seções anteriores demonstra que os dados desta pesquisa foram obtidos, principalmente, a partir das entrevistas realizadas com os trabalhadores e sindicalistas, uma vez que não pudemos efetuar uma observação *in loco*. Como descrito anteriormente, foram feitas entrevistas em profundidade com estes sujeitos. O objetivo dessa técnica – também conhecida como entrevista aberta, focalizada, intensiva, dentre outras denominações – busca reunir um entendimento “autêntico” das experiências das pessoas, e acredita-se que as perguntas “abertas” são o caminho mais eficaz para tal fim (SILVERMAN, 2009, p. 31).

Sobre a utilização desta técnica, o autor nos lembra da necessidade de estabelecer um *rapport* com os respondentes, assim como a importância da “escuta ativa” que, em outras palavras, significa conduzir a entrevista de uma forma espontânea (permitir que o entrevistado tenha liberdade para falar e atribuir significados as suas experiências) mantendo em mente os objetivos mais amplos do projeto (SILVERMAN, 2009).

Optamos por utilizar a entrevista em profundidade com os trabalhadores do nível operacional da empresa por considerá-los as pessoas chave desta pesquisa, pois, a partir dos discursos deles sobre a organização, seu envolvimento no processo de trabalho (físico, psíquico e afetivo), bem como a análise da sua situação de trabalho, é que construímos a parte essencial do nosso *corpus* empírico.

Além das entrevistas abertas (individuais e em grupo), também utilizamos outras fontes de dados complementares, como informações de domínio público, disponíveis em reportagens jornalísticas e em sites institucionais. O acesso a alguns documentos como os relatórios da ação fiscal do MPT realizada no estaleiro, a pauta de reivindicações da campanha salarial 2014/2015 do Sindmetal, nos forneceu um terceiro conjunto de informações relevantes.

A etapa de análise e tratamento desse material empírico e documental compreendeu os seguintes passos: os dados complementares foram interpretados por meio de análise documental ao passo que, a interpretação dos dados obtidos por meio de entrevistas foi baseada na análise de conteúdo. Isso não implica dizer, contudo, que tanto a análise quanto a interpretação não tenham ocorrido também ao longo de todo o processo de investigação (GOMES, 2009).

De acordo com Laurence Bardin a análise do conteúdo corresponde a:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Dentro desse conjunto de técnicas sugerido pela autora encontram-se, por exemplo, a análise de avaliação ou análise representacional; a análise de expressão; a análise de enunciação; e a análise temática. Para fins dessa pesquisa optamos pela modalidade de análise de conteúdo temática que, conforme o próprio nome sugere, trata-se de uma análise centrada em temas que, por sua vez, podem ser apresentados em forma de palavras, frases, resumos.

De acordo com Bardin (1977, p. 105) fazer uma análise temática “consiste em descobrir os ‘núcleos do sentido’ que compõem a comunicação e, cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Uma vez exposto esse quadro conceitual, apresentamos a seguir os passos empreendidos para a realização da análise.

Organizamos a análise em torno de alguns temas principais e confrontamos as representações dos trabalhadores acerca desses temas com as proposições teóricas que embasam esta investigação. Para facilitar a interpretação agrupamos esses temas em duas categorias principais, caracterizadas como vínculos formais e vínculos subjetivos.

Na primeira categoria estão incluídos alguns temas como: os requisitos de contratação; os programas de treinamento e desenvolvimento; salários e benefícios; além de oportunidades e carreira. Ao abordar esses temas concernentes às práticas de gestão de pessoas, nossa intenção é extrair o sentido que os trabalhadores lhes atribuem, na tentativa de explicar como esses vínculos formais podem sustentar a cooperação entre os estes trabalhadores e a empresa.

A segunda categoria, por sua vez, engloba os vínculos subjetivos, aqui dispostos nos seguintes temas: o desafio e o significado do aprendizado; o imperativo da produtividade e o engajamento dos trabalhadores; a inibição da luta por melhores condições de trabalho e a ameaça velada do desemprego; a importância do reconhecimento profissional e não apenas financeiro. Tais vínculos remetem tanto aos mecanismos de poder/dominação utilizados pela empresa para alcançar o envolvimento/a cooperação do trabalhador, quanto às formas de resistência, expressa principalmente pela atuação sindical.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de dar início à análise dos resultados propriamente dita, cabe apresentar uma breve contextualização das transformações ocorridas na indústria da construção naval brasileira. Este setor adquiriu certo dinamismo nos últimos anos em função da atenção e das políticas de incentivo despendidas pelo governo, que busca promover a nacionalização da produção de embarcações e plataformas *offshore* para atender a demanda da Petrobras. Os investimentos do governo são destinados à revitalização de estaleiros existentes e a criação de novos. Como veremos adiante, esses incentivos viabilizaram, inclusive, a construção do EAS em Pernambuco.

Além dessa contextualização, também julgamos oportuno apresentar uma caracterização do processo de trabalho no estaleiro. Isso nos permite pensar sobre a lógica de funcionamento/organização do trabalho na indústria naval, já que, até aqui, a discussão esteve centrada exclusivamente nos modelos de produção da indústria automobilística.

6.1 Transformações na indústria de construção naval brasileira

Numa perspectiva histórica, observamos que os primeiros impulsos voltados para o desenvolvimento da indústria de construção naval no Brasil foram dados pela iniciativa privada e esses esforços datam de 1846, época em que foi inaugurado o primeiro estaleiro no país: o estaleiro Ponta da Areia, localizado em Niterói/RJ, de propriedade do Barão de Mauá.

A participação ativa do Estado como agente capaz de promover o desenvolvimento do setor só se consagraria no século seguinte. Antes de apresentarmos as principais fases que caracterizaram a estruturação da indústria de construção naval brasileira destacamos que, por ser considerado um setor econômico estratégico, essa indústria possui elevada dependência de políticas de Estado, notadamente de políticas públicas de financiamento e geração de demanda (JESUS, 2013). Conforme destaca a autora, essa dependência foi percebida, inclusive, na trajetória dos atuais líderes mundiais, como China, Japão e Coreia do Sul.

A fase de estruturação desse tipo de indústria no Brasil remonta ao governo do presidente Juscelino Kubistchek (1956-1961) e ao seu plano estratégico para o desenvolvimento da economia nacional. Entre as estratégias destinadas ao setor, traçadas no âmbito do Plano de Metas, merece destaque o estabelecimento de medidas voltadas ao

desenvolvimento do sistema portuário e para a ampliação da frota nacional de navios mercantes (BARAT; CAMPOS NETO; PAULA, 2014).

Outras iniciativas governamentais que visavam fomentar a construção naval nesse período resultaram na criação do Fundo de Desenvolvimento da Marinha Mercante (FDMM) e do Fundo Portuário Nacional (FPN), ambos em 1958; o Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval (GEICON), a Comissão de Marinha Mercante (CMM) que, posteriormente, se transformou na Superintendência Nacional de Marinha Mercante (SUNAMAM).

Nos anos 60, as ações iniciadas pelo governo Kubistchek ganharam continuidade e começaram a lograr êxito. Nesse período, a indústria naval experimentou uma fase de expansão que resultou, entre outros aspectos, no aumento da mão de obra ocupada e das contratações no setor.

Na década de 70 foram criadas outras políticas específicas para o desenvolvimento do setor, tais como, o Plano de Emergência de Construção Naval (PECN) em 1970, e dois Programas de Construção Naval (I PCN: de 1971 a 1974; e o II PCN, de 1974 a 1980) (Sinaval, 2014). Essas medidas contribuíram para o aumento da capacidade de produção e da competência técnica dos estaleiros que, por sua vez, resultaram na ampliação da frota mercante nacional e no início das exportações de navios construídos no Brasil (BARAT; CAMPOS NETO; PAULA, 2014).

Essa primeira fase (compreendida entre os anos 1950 e o início da década de 1980) foi considerada a fase mais importante da indústria de construção naval brasileira, quando ela teria alcançado o seu apogeu, mais precisamente durante a década de 1970. Nessa época, o país detinha o segundo maior parque mundial da indústria naval em volume de processamento de aço, superado apenas pelo Japão, e empregava diretamente mais de 40 mil trabalhadores (JESUS, 2013).

A segunda fase, de meados da década de 1980 ao final da década de 1990, é caracterizada pela crise ocorrida no setor, inclusive em nível mundial. O cenário da época foi marcado, entre outros fatores, pelos impactos da última crise internacional do petróleo (1979-1981), assim como pelo período de recessão econômica que a sucedeu.

De acordo com Barat, Campos Neto e Paula (2014), no intervalo compreendido entre os anos de 1985 e 1989, o setor naval brasileiro teria vivenciado sua fase crítica, decorrente da paralisação de inúmeros contratos de construção, da falência de alguns estaleiros e da inadimplência da maior parte dos armadores com o Fundo da Marinha Mercante (FMM).

Soma-se a isso a dificuldade financeira e o inadequado gerenciamento da Sunamam, autarquia que geria o FMM e subsidiava a produção naval brasileira, extinta em 1989 sob acusações de locupletamento de autoridades governamentais, armadores e industriais (PIRES; GOMIDE; AMARAL, 2014b). Esse é o período que marca a introdução da ideologia neoliberal no país, que acarretou no forte desmonte das estruturas do Estado e no abandono das políticas centralizadas de desenvolvimento.

Na década de 1990, o contexto da liberalização e da desregulamentação dos mercados, marcado, sobretudo, pela abertura do mercado nacional à concorrência internacional, não trouxe condições favoráveis ao desenvolvimento do setor. Nessa época, o setor chegou a empregar menos de 2 mil trabalhadores (SINAVAL, 2015).

Assim, somente no final dos anos 90, o governo adotou novas medidas para a recuperação da indústria naval. Data dessa época: a publicação da Lei do Petróleo (Lei 9.478/97, de 06 de agosto de 1997) que estabeleceu o regime de concessão para exploração deste recurso; e o lançamento do Programa de Renovação da Frota de Apoio Marítimo da Petrobras (PROREFAM), em 1999.

A partir dos anos 2000 tem início a fase de retomada da indústria de construção naval brasileira. Entre as políticas que fomentaram a recuperação do setor durante esse período merecem destaque: o lançamento do Programa Navega Brasil, em 2000; o Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP), em 2003; o Programa de Modernização da Frota da Transpetro (PROMEFE), em 2004; o Programa Empresas Brasileiras de Navegação (EBN), em 2010.

Nos últimos anos, portanto, presenciamos um cenário caracterizado por uma perspectiva de expansão da indústria naval brasileira. Tal situação resultou não apenas dos incentivos governamentais para fomentar a recuperação do setor, mas também da descoberta do pré-sal em 2007, que trouxe novas expectativas de crescimento desta atividade no país.

Outra expectativa de crescimento é em relação à geração de empregos diretos no setor. Se na década de 1970 a indústria de construção naval brasileira empregava cerca de 40 mil trabalhadores e no final da década de 1990 esse número chegou a menos de 2 mil, atualmente ela é responsável por mais de 82 mil empregos diretos distribuídos nas diferentes regiões do país. Com essa perspectiva de crescimento, a previsão para os próximos anos é que esse número poderá alcançar a marca de 100 mil postos de trabalho até 2016 (ABENAV, 2014).

O Sinaval (2015) nos oferece um panorama do número de empregos diretos gerados nos estaleiros brasileiros, no decorrer dos últimos 11 anos, conforme pode ser observado no Quadro abaixo:

Quadro 02 – Número de empregos diretos nos estaleiros brasileiros

UF	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
RJ	10.636	12.385	17.052	24.003	20.403	23.654	25.987	25.020	29.967	30.506	30.085
ES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	410	620
SP	661	781	795	1.578	1.065	1.414	781	721	1.604	1.782	1.862
SC	1.046	766	1.208	2.207	2.395	2.518	1.958	2.397	3.039	4.247	5.351
RS	-	-	-	-	-	820	5.500	5.500	6.174	19.954	9.762
PA	175	190	225	225	341	420	411	371	316	580	888
AM	-	-	-	-	2.500	2.637	9.244	11.987	13.372	11.902	11.576
CE	133	320	320	632	960	1.500	1.300	903	202	702	623
SE	-	-	-	-	-	-	350	345	38	38	50
BA	-	-	-	-	-	523	-	2.125	1.628	92	74
PE	-	-	-	480	5.613	7.014	10.581	9.798	5.696	7.923	21.581
Total	12.651	14.442	19.600	29.125	33.277	40.500	56.112	59.167	62.036	78.136	82.472

* Dezembro de 2014

Fonte: Sinaval (2015)

Do total de estaleiros citados nesse Quadro, merece destaque a participação dos estaleiros pernambucanos (notadamente o EAS, tendo em vista que o Vard Promar só começou a operar em 2013), que juntos somavam quase 22 mil empregos diretos em dezembro de 2014. Cumpre ressaltar também que, conforme esses números do Sinaval, o número de empregos gerados pela indústria de construção naval pernambucana, atualmente, é superado apenas pela indústria fluminense, a mais tradicional e também a que concentra a maior quantidade de estaleiros em operação no país.

Essa perspectiva de crescimento é impulsionada pela Petrobras que, em virtude da exploração da camada do pré-sal, tem aumentado consideravelmente a contratação de encomendas aos estaleiros nacionais, seja de forma direta (através da encomenda de plataformas *offshore*), quer seja de forma indireta (por meio das encomendas feitas por sua subsidiária, a Transpetro; e pela Sete Brasil Participações S/A, fundada com o objetivo de viabilizar a construção de sondas de perfuração, uma empresa que tem a Petrobras como um de seus investidores e o seu principal cliente).

A seguir discutiremos como a carteira de encomendas dessas três empresas viabilizou a construção de um estaleiro de grande porte – considerado o maior e mais moderno do Hemisfério Sul – em uma região sem tradição na construção naval. A empresa, o Estaleiro Atlântico Sul S/A – EAS tem como objeto social: engenharia, construção,

montagem, serviços e reparos de navios e outros produtos da área naval, que incluem a construção de módulos e de plataformas marítimas.

6.2 A atuação do EAS diante da tentativa de soerguimento da indústria de construção naval brasileira

Com a retomada do desenvolvimento da indústria naval brasileira e os investimentos recentes concentrados na criação de novos estaleiros, observamos um movimento que tende para a descentralização das regiões tradicionais Sul e Sudeste que, até então, concentravam as atividades desse setor.

Atualmente o Brasil possui alguns polos de construção naval que são caracterizados pela existência de estaleiros e uma estrutura de serviços e fornecedores operando de forma contínua. Estes polos estão localizados nos estados do Pará, Amazonas, Pernambuco, Bahia, Sergipe, Ceará, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (SINAVAL, 2014).

O polo naval pernambucano contempla dois estaleiros de grande porte, o EAS, em operação desde 2007, responsável pela fabricação de navios petroleiros de grande porte, sondas de perfuração e plataformas de produção de petróleo; e o Vard Promar S. A, criado em 2009, controlado pelo grupo VARD (*Fincantieri Company*) começou a atuar na produção de navios gaseiros em 2013.

O EAS, considerado o primeiro ‘estaleiro virtual’ brasileiro (assim chamado por ter recebido as primeiras encomendas antes mesmo de ter sua estrutura física construída), representa um marco na retomada da indústria de construção naval no país. O início das atividades da empresa envolveu, concomitantemente, a construção de suas instalações físicas e a produção das primeiras embarcações.

A empresa foi criada em 2005, a partir de um consórcio entre os grupos Camargo Corrêa, Queiroz Galvão e PJMR, e tinha a coreana Samsung Heavy Industries como parceiro tecnológico. Atualmente o estaleiro conta com a parceria da empresa IHI Marine United Inc. (IHIMU) – divisão de construção naval *offshore* da Ishikawajima-Harima Heavy Industries-IHI, com sede no Japão e controlada pelo grupo Mitsui.

Nos últimos anos, este tipo de indústria recebeu maior atenção do Estado e se tornou alvo de constantes investimentos, sobretudo, a partir do Governo Lula, quando foram estabelecidas algumas medidas para o desenvolvimento do setor: o lançamento do Programa de Mobilização da Indústria Naval de Petróleo e Gás Natural (PROMINP) em 2003; os

PROMEFS I e II (Programas de Modernização e Expansão da Frota) da Transpetro lançados em 2005 e 2008, respectivamente; a inserção da indústria naval nos objetivos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) em 2007; o lançamento da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), em 2008.

A presidente Dilma Rousseff deu prosseguimento às medidas de estímulo ao setor. Os esforços do governo em promover o reavivamento do setor são traduzidos, principalmente, pela retomada de investimentos, financiamentos e pela geração de demanda doméstica e, conforme destaca Campos Neto (2014), nesse ponto, a participação da Petrobras tem sido fundamental, já que atualmente ela se destaca como a maior demandante mundial da construção naval *offshore* (PIRES; GOMIDE; AMARAL, 2014b).

A parceria entre o governo federal e a referida estatal pode ser percebida na grande quantidade de encomendas feita pela empresa aos estaleiros nacionais, bem como pelas exigências e concessões feitas pela União (porcentagem mínima de conteúdo local⁶ ou índice de nacionalização das embarcações, incentivos fiscais, concessão de crédito por meio do FMM e do BNDES).

Um dos resultados dessa parceria foi o lançamento dos PROMEFs I e II, esses programas tem como premissas principais: promover a construção de navios no Brasil; respeitar o índice de conteúdo local das embarcações (65% na primeira fase e 70% na segunda); e estimular a competitividade da indústria naval brasileira em âmbito global.

Nas duas fases desse programa (PROMEFs I e II), a Transpetro/Petrobras contratou a construção de 49 navios aos estaleiros nacionais (26 na primeira fase e 23 na segunda) sendo que, desse total, 22 deles foram encomendados ao EAS e essa carteira de projetos subsidiou, inclusive, a instalação do estaleiro.

O Quadro 03 apresenta a carteira de projetos dos PROMEFs concentrados especificamente neste estaleiro, além dos navios sondas encomendados pela Petrobras através da empresa Sete Brasil S/A. Isso implica dizer que, atualmente, o EAS ostenta a maior carteira de encomendas feitas a um estaleiro no país, sendo 22 navios petroleiros encomendados por R\$ 7 bilhões e 07 sondas por US\$ 5,2 bilhões (SINAVAL, 2014).

⁶ Conteúdo local/índice de nacionalização das embarcações: determinação da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) que, para desenvolver a capacidade construtiva local dos estaleiros, exige que os bens e serviços usados na construção de um equipamento naval sejam, em grande parte, de origem nacional e não importados.

Quadro 03 – Carteira de projetos encomendados ao EAS e previsão de entrega aos armadores

Armador	Tipo/quantidade de encomendas	Conteúdo local	Entregas feitas ao armador
Transpetro	10 navios Suezmax – 157.000 Toneladas de Porte Bruto/TPB. (primeiro lote de navios contratado em janeiro de 2007)	Mínimo de 65%	João Cândido (Maio/2012) Zumbi dos Palmares (Maio/2013) Dragão do Mar (Abril/2014) Henrique Dias (Dezembro/2014)
PROMEF 1 (15 navios petroleiros)	5 navios Aframax (114.000 TPB) contratados em novembro de 2008		
PROMEF 2 (07 navios aliviadores)	4 navios aliviadores Suezmax DP com posicionamento dinâmico (153.000 TPB) contratados em setembro de 2009 3 navios aliviadores Aframax DP com posicionamento dinâmico (107.000 TPB) contratados em setembro de 2009	Mínimo de 70%	–
Petrobras	Casco da plataforma P-55 Construção e integralização módulos da P-62	80% 60%	P-55 (Dezembro/2011) P-62 (Dezembro/2013)
Sete Brasil	7 navios sonda (contratados em 2011)	–	Copacabana e Grumari (entrega prevista para 2016); Ipanema (2017); Leblon e Leme (2018); Marambaia (2019); Joatinga (2020)

Fonte: elaboração própria a partir de Sinaval (2014) e dos sites oficiais das organizações citadas Petrobras; Sete Brasil Participações S/A.

As primeiras encomendas entregues a Petrobras pelo EAS foram o *lower hull* (parte inferior do casco) da plataforma semissubmersível P-55, em 2011, e o navio petroleiro João Cândido, em 2012. Com 10 mil metros quadrados de área, a P-55 foi considerada a maior plataforma semissubmersível construída no país e uma das maiores do mundo (SINAVAL, 2014), e sua construção foi finalizada no Estaleiro Rio Grande, localizado no Rio Grande do Sul, em setembro de 2013.

O João Cândido, primeiro petroleiro construído pelo estaleiro, foi lançado ao mar (inaugurado antes de ficar pronto) em maio de 2010, pelo então presidente Lula, no entanto, ele só foi entregue a Transpetro em maio de 2012, com cerca de dois anos de atraso e com custos de retrabalho que superaram o orçamento inicial. Vale ressaltar que, dos 24 mil metros de solda utilizados na montagem deste navio, 18 mil tiveram de ser corrigidos (GÓES; CAMAROTO, 2012).

Conforme descrito no Quadro 03, do lote de 10 navios petroleiros Suezmax encomendados na primeira fase do PROMEF, em 2007, apenas quatro foram entregues pelo estaleiro até o momento, isso indica que o ritmo de execução da carteira de projetos do EAS está aquém do esperado. O próximo navio deste lote a ser entregue pela empresa será o petroleiro André Rebouças, que atualmente encontra-se em fase de acabamento.

O Quadro a seguir apresenta a previsão de entrega das encomendas feitas ao EAS para o período de 2012 até 2020:

Quadro 04 – Situação da construção das embarcações e previsão de entrega até 2020

ENCOMENDAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
10 Suezmax	1	2	3	2	2				
5 Aframax							2	2	1
4 Suezmax DP								3	1
3 Aframax DP									3
7 navios sonda					2	1	2	1	1

Fonte: elaboração própria a partir de Sinaval (2014)

Os atrasos observados nos prazos de entregas das encomendas e os problemas com a qualidade ocasionam multas aos estaleiros. Em maio de 2012, a Transpetro suspendeu doze dos 22 contratos firmados e multou o EAS em 3,6 milhões pelo atraso na entrega do João Cândido (MONTANINI, 2012). Os contratos foram suspensos após a Samsung deixar a sua participação (que era de apenas 6%) na sociedade firmada com os grupos brasileiros e, conforme determinações da Transpetro só seriam retomados depois que o estaleiro apresentasse um novo parceiro tecnológico, além de um plano de ação e cronogramas definidos para a construção das embarcações.

Para atender as exigências da empresa contratante, em 2013 o estaleiro firmou parceria para transferência de tecnologia com a companhia japonesa IHIMU que comprou 33% do capital social do EAS, sendo que o restante ficou dividido entre a Camargo Corrêa e a Queiroz Galvão (GÓES; SCHUFFNER, 2014). Essa empresa japonesa já tinha experiência na construção naval no Brasil, adquirida por meio da gestão e operação da Ishikawajima do Brasil S/A – antigo estaleiro Ishibras, localizado no Rio de Janeiro, que atuou durante 35 anos no setor (EAS, 2012). Com a entrada do novo parceiro tecnológico, todos os contratos que estavam suspensos foram retomados.

Em entrevista concedida a Marcelo Bernardes do Jornal Monitor Mercantil em 2013, Otoniel Reis, presidente do EAS na época, afirmou que a meta da empresa era entregar os 22 navios a Transpetro até o final de 2019. Na ocasião ele também destacou que, com uma capacidade instalada para processar 160 mil toneladas/ano, o estaleiro poderia construir cinco navios por ano (considerando uma embarcação de médio porte do tipo Aframax de 20 mil toneladas).

Portanto, conforme o então presidente da companhia, esta seria a meta que a empresa deveria alcançar nos próximos anos:

“Isso é um programa que nós temos. Neste ano, estamos entregando duas embarcações. Para 2014, também vamos entregar mais dois navios. Além disso, estamos trabalhando simultaneamente essa fase de preparação para atingir a nossa meta. Trabalhamos em cinco navios em paralelo já nessa fase” (Otoniel Reis, Jornal Monitor Mercantil, 2013).

Entre os motivos que supostamente teriam provocado o atraso nas encomendas foram destacados pelo presidente: o fato da construção dos primeiros navios ter ocorrido enquanto a planta do estaleiro/infraestrutura produtiva estava sendo construída; a ausência de uma cultura naval na região e, conseqüentemente, a falta de qualificação da mão de obra; além da dificuldade de assimilação dos projetos por engenheiros brasileiros (sem o detalhamento básico feito pela Samsung) escritos em coreano.

As estratégias que a empresa utilizou para lidar com essa situação (prejuízos, atrasos e baixa produtividade) envolveram a importação de partes das estruturas dos navios da China; a contratação de mão de obra especializada (dekasseguis e outros profissionais oriundos das regiões do Brasil com tradição na indústria naval); e o aumento da terceirização. Vejamos a seguir como ocorreu à implementação dessas estratégias, os dilemas enfrentados pelo EAS e os seus desdobramentos.

6.2.1 Entre a importação e a nacionalização: os dilemas da indústria de construção naval pernambucana

O desafio de aumentar a produtividade e a preocupação com o cumprimento dos prazos de entrega podem ter levado o EAS a recorrer à estratégia de importar megablocos para compor a estrutura final dos seus navios. Essa escolha, supostamente autorizada pela Transpetro, gerou uma polêmica em torno da efetividade do programa de retomada da indústria de construção naval brasileira.

Para amenizar o problema dos atrasos, o estaleiro teria importado, ao longo de 2013, cerca de US\$ 81,4 milhões, o equivalente a 27,7 mil toneladas de carga chinesa, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (GUARDA, 2014). As estruturas importadas, chamadas de megablocos, foram utilizadas para compor a construção dos navios petroleiros Dragão do Mar e Henrique Dias, na tentativa de acelerar o processo de montagem e o cronograma de entrega das embarcações.

A adoção dessa medida suscitou algumas discussões: com essas importações, o EAS não estaria comprometendo o índice de conteúdo local, estabelecido em 65% pelo PROMEF? O aumento da importação dos megablocos não poderia incorrer em redução da mão de obra/desemprego? Como cliente interessado em receber as encomendas, a Transpetro estaria fiscalizando, a contento, o cumprimento das metas pelo estaleiro?

Quando questionado sobre o impasse, o presidente da Transpetro, Sérgio Machado, respondeu: “os estaleiros tem liberdade para decidir que componentes vão importar

desde que não ultrapasse o limite de 35% de compras no exterior” (GUARDA, 2013) e assegurou que os navios que haviam sido entregues pelo estaleiro até o momento cumpriram o conteúdo nacional de 65%.

Por meio de nota, o EAS declarou que as importações não implicariam em redução da mão de obra e que havia respeitado o índice de nacionalização acordado nos contratos (NOTARO, 2013). A empresa também justificou que, por se tratar de operações que fazem parte do dia a dia da indústria naval, as importações haviam sido feitas com o intuito de aprimorar, cada vez mais, a sua produção (LIMA, F. 2013).

Apesar de o estaleiro ter recorrido às importações para dar celeridade às entregas, não há indícios de que a empresa tenha alcançado melhorias significativas. Tomando como base o cronograma com a situação da construção das embarcações (Quadro 04) observamos que, entre os anos de 2013 e 2014, o EAS deveria ter entregue cinco navios a Transpetro, no entanto, até o momento, ocorreram apenas três entregas (o Zumbi dos Palmares, em maio de 2013; o Dragão do Mar, em abril de 2014 e o Henrique Dias, em dezembro deste mesmo ano).

6.2.2 O entrave da falta de mão de obra especializada

Desde o início de suas atividades o EAS lida com um problema de difícil solução: mobilizar um grande contingente de mão de obra especializada em uma região sem tradição no segmento de construção naval. Assim, diante do desafio de transformar trabalhadores canavieiros em operários capacitados e num curto espaço de tempo, o estaleiro resolveu contratar profissionais especializados provenientes de outras regiões do país e repatriar soldados de kasseguis, na tentativa de atender o prazo das encomendas.

No final de 2009 a empresa iniciou um processo de seleção de pessoal na indústria naval japonesa e, nos primeiros meses de 2010, admitiu 50 soldados de kasseguis. De acordo com um comunicado disponível no site institucional, a meta era chegar a duzentas contratações. A justificativa dada para a adoção dessa estratégia foi o interesse de agregar à empresa a produtividade e a disciplina dos estaleiros nipônicos (EAS, releases: 09/02/10).

Outra alternativa foi buscar profissionais de diversas regiões do Brasil. Em Janeiro de 2011, o estaleiro anunciou a contratação de 1200 funcionários para diversas funções, entre elas: soldados, montadores, engenheiros, projetistas e supervisores de produção. A notícia foi divulgada em jornais de alguns Estados com tradição na indústria naval tais como Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, entre outros (EAS, releases: 30/12/2010).

Do total de vagas oferecidas, a maior parte foi destinada as funções de soldador (cerca de 570) e montador (aproximadamente 520). Conforme destaca Guimarães (2011), “com essa tentativa de ‘roubar’ empregados de outros centros para atuar em Suape, o estaleiro teria investido em benefícios e facilidades de transferência como auxílio moradia, ajuda de custo para a mudança e chance de entrevista de emprego para familiares”.

A adoção dessas medidas sugere que o EAS esperava obter uma resposta imediata para o problema da qualificação da mão de obra. Esse quadro revela as dificuldades enfrentadas, sobretudo, pelos novos estaleiros de encontrar profissionais para atuarem em uma indústria que, até pouco tempo, esteve praticamente estagnada. Com a retomada dos investimentos no setor, assistimos ao retorno da procura por esses profissionais experientes e, conseqüentemente, o interesse pela formação de pessoas na área naval.

Recentemente, o estaleiro criou seu próprio Centro de Desenvolvimento Humano (CDH), inaugurado em janeiro de 2013, com o objetivo proporcionar ao quadro de funcionários da empresa um processo de aprendizagem e qualificação profissional permanente (EAS, 2013). Com esse investimento, a empresa parece ter entendido que a formação de mão de obra especializada requer tempo, pois, de acordo com o Sinaval (2012), o prazo para um trabalhador sem experiência em estaleiro atingir o índice de produtividade é de dois a quatro anos.

A demanda por profissionais também deu lugar a outras iniciativas locais para formação de pessoal, como a implantação dos cursos de Engenharia Naval e Oceânica da UFPE (o primeiro do Nordeste, criado em 2011); o curso técnico em Construção Naval pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE/Campus Ipojuca (em 2011); e o curso superior de Tecnologia em Gestão Portuária da Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP (em 2010).

Veremos a seguir que o aumento da demanda por profissionais especializados no EAS também foi acompanhado pelo aumento da terceirização de suas atividades, e de contratações feitas em função das encomendas.

6.2.3 O aumento da terceirização: intermediação ilícita da mão de obra no EAS

Outra estratégia adotada pelo estaleiro para dar conta das encomendas foi a utilização da terceirização de suas atividades, não apenas das áreas complementares (como serviços de segurança, limpeza, alimentação), mas, principalmente, das atividades produtivas.

O EAS já contou com a atuação de 25 empresas subcontratadas em sua operação industrial: Codistil, Prowship, Engebrás, Euromarine, Saraiva, RIP, entre outras (EAS, releases: 07/05/2010).

Entre os meses de outubro de 2010 e maio de 2011, o Ministério Público do Trabalho, por meio de uma equipe de fiscalização do trabalho portuário e aquaviário, instaurou uma investigação para apurar casos de terceirização ilícita no estaleiro. A ação contou com participação de três Auditores Fiscais do Trabalho, que realizaram um diagnóstico da situação a partir de visitas ao estaleiro, além de reuniões com os representantes da empresa e das prestadoras de serviços.

Entre as atividades terceirizadas pelo estaleiro, que se tornaram objeto de fiscalização do MPT, merece destaque as funções de: soldador, esmerilhador, montador, goivador, grafiteiro, lingasteiro, maçariqueiro, mestre, ponteador e respectivos ajudantes, encarregados e supervisores (cf. Relatório Fiscal MTE, 2011).

Conforme dados do relatório final do MTE, o estaleiro realizou, através de diversas pessoas jurídicas (cerca de 15 empresas, sendo algumas inscritas em mais de um CNPJ) a contratação de trabalhadores sem qualquer especialização na área de construção naval. Tais funções estavam ligadas a sua atividade-fim e atividade-meio, com personalidade e subordinação direta, caracterizando uma intermediação ilícita de mão de obra.

Durante a investigação, os auditores fiscais constataram a incidência da terceirização ilícita envolvendo 2726 empregados. Por meio desse mecanismo, o EAS deixou de registrar devidamente os seus empregados e de cumprir com as demais obrigações trabalhistas. Para regularizar a situação, o estaleiro foi orientado a registrar todos esses empregados contratados por intermédio das empresas prestadoras de serviço.

Assim, em fevereiro de 2011 o EAS firmou um termo de compromisso com o MPT que abrangia a contratação de 1124 empregados. Em março deste mesmo ano, a empresa assinou um Termo de Ajustamento de Conduta que estipulava um prazo de até dois anos para a contratação de 1602 funcionários, de acordo com um cronograma que seria acompanhado pelo MTE e pelo MPT. O estaleiro efetuou as contratações e ao final da investigação, a inspeção do trabalho concluiu que a empresa não seria autuada.

Os elementos aqui destacados retratam a realidade vivenciada pelos novos estaleiros implantados durante a fase da retomada da indústria naval brasileira. Os problemas enfrentados pelo estaleiro (falta de mão de obra especializada, atrasos na entrega dos navios, prejuízos, aumento da terceirização) em oito anos de atuação, revelam a instabilidade desse período.

Interessante observar que, apesar da atenção dada pelo governo federal ao setor naval nos últimos anos e as expectativas criadas em torno da nacionalização dessa indústria, a análise da atuação do EAS, o estaleiro com a maior carteira de encomendas do PROMEF, oferece indícios de que talvez ainda estejamos distantes de um reestabelecimento pleno do setor.

6.3 Caracterização do processo de trabalho no EAS

A indústria de construção naval é caracterizada como uma indústria produtora de bens de capital sob encomenda, com alto custo financeiro e de grande porte físico, com tempo de produção elevado e produção de poucas unidades por ano (JESUS, 2013). É uma atividade complexa, em virtude da diversidade de materiais e processos empregados na construção das embarcações e, customizada de acordo com as necessidades dos clientes.

De acordo com Sabbatini *et al.* (2007), uma das principais diferenças entre a indústria automobilística e a indústria naval consiste em um maior grau de customização da produção de navios para atender as especificações dos usuários.

Em seus traços mais gerais, destacados nas falas dos entrevistados, é possível dizer que o trabalho no estaleiro combina elementos do Taylorismo/Fordismo e do Toyotismo. A organização do processo de trabalho na empresa articula a produção das embarcações em série; utiliza os times de trabalho ou trabalho em equipe e adota práticas de organização flexível do trabalho com destaque para o aumento da terceirização (uma forma de flexibilizar a produção e de atender as flutuações da demanda).

A combinação de características de indústrias de produção em massa e indústrias por projetos tem levado alguns autores a definir a indústria naval como um sistema híbrido (JESUS, 2013). Outros autores como Stupello, Cardoso e Anderson (2007) sugerem que cada etapa do processo produtivo implica em um sistema de produção diferente (intermitente repetitivo, por projetos, de produção contínua, entre outros), em função das características operacionais e do nível de demanda que se pretende atender.

A organização do processo de trabalho nessa indústria também apresenta algumas especificidades: a produção opera de maneira cíclica em função das encomendas; o ciclo de produção das embarcações é longo e compreende uma série de processos que podem envolver desde tarefas simples até operações complexas; além disso, é uma indústria intensiva em mão de obra.

Para Lima (2007), a construção naval é basicamente uma indústria de montagem, de produção por unidade. Em seus estudos, o autor mostra que, por ser um processo de produção diversificado, a construção naval pode envolver desde uma fase de trabalho manual/artesanal com ferramentas; passando por estágios mecanizados de produção de pequenas séries; até uma fase relativamente automatizada.

No EAS, as etapas de produção dos navios e plataformas, que possuem projetos específicos, compreendem fases de trabalho artesanal nas oficinas (como o corte e soldagem das chapas) até as fases de montagem e de edificação dos blocos na carreira, que seguem os princípios da produção em série. Entre os produtos fabricados/oferecidos pelo estaleiro estão os navios cargueiros (petroleiros, contêineres, graneleiros e de cargas gerais, entre outros), as plataformas *offshore* (semi-submersíveis, FPSO, TLP, SPAR)⁷, além de navios de perfuração e barcos de apoio à indústria petrolífera.

Além da atividade econômica principal (construção de embarcações de grande porte), o EAS também está habilitado a realizar atividades secundárias de manutenção e reparação de embarcações e estruturas flutuantes. No entanto, conforme relato de um dos entrevistados, “apesar de ser uma atividade rentável para a empresa, que emprega uma grande quantidade de mão de obra, o estaleiro ainda não oferece os serviços de reparação naval” (Operário 3: Soldador).

Sobre a produção em série, Lima (2007) destaca que esse processo exige amplas oficinas de soldadura, armazenamento e preparação dos blocos antes da montagem, bem como o equipamento das docas, áreas de pré-fabricação e oficinas com potentes guindastes pórticos.

No tocante as questões produtivas, destacamos algumas características que nos fornecem uma dimensão da infraestrutura utilizada pelo estaleiro: o empreendimento conta com uma capacidade de processamento de 160 mil toneladas de aço por ano; possui 1 milhão

⁷ **Plataforma Semi-Submersível (*Semisubmersible*):** Plataforma na qual a superestrutura está apoiada sobre conjunto de flutuadores que ficam pouco abaixo do nível do mar (pode realizar operações de produção de hidrocarboneto, ex. P-55);

FPSO (*Floating, Production, Storage and Offloading System*): Plataforma flutuante em um casco modificado de um navio, normalmente um petroleiro. Representa uma unidade de produção de petróleo flutuante, com unidade de armazenamento, uma unidade de processamento e com sistema de transbordo (transferência) do petróleo (ex. P-62);

TLP (*Tension Leg Platform*): Plataforma flutuante ancorada ao fundo do mar por cabos solidários a sistema de ancoragem sob a plataforma, possui sistemas de produção, processamento e transbordo de hidrocarbonetos;

SPAR (*Spar*): Plataforma flutuante apoiada sobre um ou mais cilindros metálicos. Uma estrutura metálica poderá complementar este cilindro. Possui sistemas de produção, processamento e transbordo.

Mais informações sobre os tipos de plataforma estão disponíveis no site da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval (SOBENA): <http://www.sobena.org.br/downloads/diciona_naval/Tipos%20de%20Plataformas.pdf>

e 620 mil metros quadrados de terreno; uma área industrial coberta de 130 mil metros quadrados (onde estão localizadas as oficinas mecânica, elétrica, tubulação, de blocos curvos e planos, de caldeiraria, de decapagem química, entre outras); além disso, o estaleiro conta com 4 refeitórios, vestiários, ambulatórios, um escritório central e um centro de treinamento.

O estaleiro possui um dique seco (local onde ocorre a união dos blocos/edificação dos navios) com 400 metros de extensão, 73 metros de largura e 12 metros de profundidade – considerado o maior da América Latina; um cais de acabamento com 730 metros de extensão e um cais para construção de plataformas *offshore* com 680 metros de extensão. Isso possibilita a construção de embarcações e plataformas simultaneamente.

A Foto a seguir nos fornece uma visão geral das dimensões da área industrial e das demais instalações do EAS:

Foto 01 – Estaleiro Atlântico Sul



Fonte: Registro feito por Gustavo Penteadó em 24 de nov. 2010. Disponível em: <<http://www.flickr.com/photos/gustavopenteadó>>

A concepção de projetos do estaleiro envolve a construção e montagem de grandes blocos (os chamados megablocos estruturais ou mega-anéis) com acabamento avançado. Isso equivale à construção de blocos suficientemente grandes, equipados com alguns acessórios (como tubulações e equipamentos), para edificar a embarcação a partir do menor número de blocos possíveis.

De acordo com Stupello, Anderson e Pinto (2008), quanto maiores forem esses blocos, menor será a quantidade de trabalho a ser feita na área de montagem, menor o tempo

de entrega de um navio e maior a produtividade do estaleiro. Estes autores também destacam que o fator que determina o tamanho dos blocos é a capacidade de içamento dos guindastes.

A região de edificação (carreira ou dique) possibilita a construção de sistemas flutuantes (cascos) distintos ao mesmo tempo, dependendo de suas respectivas dimensões, caracterizando, assim, o sistema de edificação avançado (PACÍFICO, 2009). Conforme informações divulgadas no site institucional da Camargo Corrêa, atualmente o EAS estaria construindo simultaneamente seis embarcações, cada uma em um estágio diferente de montagem: “entre elas está o navio petroleiro do tipo Suezmax, Henrique Dias, que se encontra no cais de acabamento. As outras embarcações são as três primeiras sondas de perfuração, de um total de sete, além dos navios 5, 6 e 7” (CAMARGO CORRÊA, 2014).

Para realizar a montagem simultânea por megablocos, o EAS conta com o auxílio dos super guindastes do tipo Goliath ou Golias (**Foto 02**).

Foto 02 – Super guindastes Goliaths



Fonte: Portal naval (www.portalnaval.com.br/estaleiros/estaleiros-brasil-regiao-estaleiro/atlantico-sul-sa/)

Com uma capacidade de içamento de 1500 toneladas cada, estes super guindastes estão entre os maiores do mundo, possuem 100 metros de altura e podem operar simultaneamente, atingindo juntos uma capacidade de 3000 toneladas. Nas palavras do presidente da companhia à época, Angelo Bellelis, “na construção do João Cândido, como não contávamos ainda com os Goliaths, tivemos de edificá-lo com 256 blocos. Já nosso segundo navio será edificado com 105 blocos. Com os dois Goliaths em operação, reduziremos ainda mais esse número, para menos de 20 blocos” (BELLELIS, 2011).

Além da utilização destes modernos equipamentos, o estaleiro também introduziu outras inovações tecnológicas em seu processo produtivo, um exemplo das transformações nas técnicas de produção foi à automação da linha de painéis. Os painéis são estruturas de aço (planas ou curvas) constituídas por chapas e perfis trabalhados e soldados, que serão utilizados na composição dos blocos das embarcações. Conforme Bellelis (2011):

Outro equipamento de ponta de nossa planta é a linha de painelização, que é totalmente automatizada, seguindo os padrões coreanos. Isso resulta em maior eficiência e produtividade. A automação total agiliza a construção dos blocos de navios e plataformas, garantindo um ganho enorme de produtividade, e representa uma quebra de paradigma na indústria naval brasileira: antes do EAS, os processos de marcação das chapas, colocação dos reforços e soldagem dos painéis eram manuais em todos os estaleiros nacionais. Na painelização do EAS, todos esses processos são executados por "robôs". O sistema permite a construção de seis painéis por dia, cada um deles medindo 17 por 16 metros. Em nossa linha de blocos curvos, a calandra segue os mesmos padrões da linha de painelização. Ela pode dobrar chapas de até 16 metros de comprimento e com espessura de 32 milímetros (BELLELIS, 2011).

Nas linhas de painéis automatizadas são realizadas atividades simultâneas e, com o auxílio das prensas e calandras (máquinas utilizadas para construção de tubos e conformação de superfícies curvas) é possível realizar alguns processos como o corte e a formatação de chapas e tubos; o posicionamento de perfis (vigas de aço) e a soldagem dos mesmos nas chapas. Com essa robotização nas oficinas de painéis, o estaleiro consegue elevar a produtividade ao mesmo tempo em que reduz o trabalho vivo.

As transformações tecnológicas e organizacionais implementadas no estaleiro contribuíram para a redução do tempo de construção dos navios, se compararmos o prazo de construção dos três primeiros petroleiros construídos no EAS é possível observar que houve uma redução nos tempos de fabricação: o João Cândido e o Zumbi dos Palmares apresentaram prazos de construção de 44 e 45 meses respectivamente, já o Dragão do Mar (primeiro navio construído integralmente a partir da montagem de megablocos) foi construído e entregue em 39 meses (GÓES; SCHUFFNER, 2014).

Os projetos requerem um rigoroso controle de qualidade, em todas as etapas de fabricação os blocos passam por um minucioso controle dimensional que, no caso do estaleiro, é realizado pela Petrobras. Além disso, o EAS também contratou organismos internacionais de certificação (também chamados de entidades ou sociedades classificadoras) para inspecionar os projetos e a construção de seus navios, como por exemplo, a American Bureau of Shipping – ABS (GÓES; CAMAROTO, 2012) e a Bureau Veritas (Releases EAS, 07 mar. 2012). Essas instituições já atuam há muito tempo no mercado em matéria de segurança dos transportes marítimos.

6.3.1 Etapas de construção das embarcações

O processo de construção naval envolve uma série de etapas: o corte das chapas de aço; a soldagem dessas chapas formando os blocos que serão erigidos na carreira (lugar em que se assenta a embarcação durante o processo de construção: dique seco); a movimentação dos blocos em relação à carreira (por meio de pontes rolantes ou guindastes); o acabamento.

As etapas do processo de construção de um navio, bem como as cerimônias que acompanham esse processo são sintetizadas no Quadro a seguir:

Quadro 05 – Etapas do processo de construção de um navio

ETAPAS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ENVOLVIDAS
Primeiro corte do aço	Simboliza o começo da construção do navio; início do corte das chapas de aço que serão usados na fabricação dos blocos; soldagem dos perfis nas chapas, formando os painéis.
Montagem dos blocos	Os painéis são unidos formando o bloco.
Pré-edificação	Os blocos relativos a uma mesma parte do navio são unidos, formando grandes estruturas/megablocos.
Içamento	Em estaleiros com grande capacidade de içamento, os blocos são pré-edificados, formando os megablocos.
Acabamento avançado	É o processo de construção do navio por meio da montagem dos megablocos, que são as partes dos navios já montadas com tubulações, acessórios e equipamentos.
Batimento de quilha	Ocorre quando o primeiro bloco que vai compor o navio é posicionado no local da edificação. A cerimônia marca o início da montagem da embarcação.
Término da edificação	Os blocos formam a espinha dorsal da embarcação, dando forma ao casco.
Lançamento do navio	Concluída a edificação do casco, o navio é lançado ao mar. Nesse momento, normalmente é realizado o batismo da embarcação.
Acabamentos	No cais do estaleiro são feitas as obras de acabamento, interligações dos diversos sistemas da embarcação e testes.
Provas de mar	Antes de ser entregue ao armador, o navio passa por provas de mar, em geral viagens de curta duração, que testam o desempenho da embarcação, verificam as condições de navegação, velocidade, motor e equipamentos.
Entrega	Após a certificação por sociedade classificadora independente, o navio é entregue ao armador para início das operações.

Fonte: Transpetro (2014).

As plataformas, por sua vez, apresentam algumas especificidades em relação às práticas de construção e montagem, o que implica dizer que para cada tipo (semi-submersível, FPSO, TLP, SPAR) equivale uma concepção distinta de projetos. Sobre o processo de construção das plataformas, um dos trabalhadores entrevistados esclarece que:

O próprio processo de montagem da plataforma, de soldagem, o material, o aço, tudo é mais específico, mais trabalhado. Para fazer uma plataforma demora mais e ela também é mais cara... a plataforma requer mais qualidade, apesar de que o navio também tem muita qualidade... por que a plataforma é offshore né? Ela fica lá em alto mar... não tem como vir pra cá, para fazer manutenção. O navio encosta em qualquer cais e faz uma manutenção... Um estaleiro do porte do Atlântico Sul funcionando bem, ele tem que fazer, no mínimo, dois navios por ano... a plataforma,

...você tem de um ano a dois anos para concluir, é... chega até mais por que a solda... para dar a solda você tem que dar um calor na chapa, tem que aferir a temperatura... e aqui foi construído só a base (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

O EAS ficou responsável pela construção do casco da P-55 (do tipo semi-submersível) e alugou suas instalações e equipamentos para que o consórcio CCI (Camargo Corrêa e Iesa) realizasse a conversão e a integralização dos módulos da P-62 (unidade flutuante do tipo FPSO).

Em relação às práticas de construção e montagem adotadas no projeto da P-55, merece destaque a estratégia de edificação da plataforma que ocorreu em duas partes: o casco e o *topside*. Essas estruturas foram construídas de forma simultânea nos estaleiros Atlântico Sul e Rio Grande (RS), respectivamente, e unidas por meio de mating (operação realizada para integrar o casco à parte superior da estrutura). De acordo com informações divulgadas pela Petrobras (2014), a estratégia adotada pelo EAS para a construção do casco envolveu a fabricação de 92 blocos, consolidados na edificação de dois grandes blocos no formato da letra C, que foram unidos em Suape/PE. Após a completa edificação, o casco foi rebocado para o Rio Grande do Sul.

O consórcio CCI foi o responsável por parte da construção e integralização dos módulos da P-62 (um antigo navio da Petrobras que passou por um processo de preparação para posterior conversão em plataforma). A adequação do casco – serviços de reparação e manutenção – foi realizada no estaleiro Jurong em Cingapura; os módulos que compõem a unidade foram divididos em quatro pacotes, que foram executados pela UTC Engenharia (Niterói, RJ), pela empresa EBE (Itaguaí, RJ) e pela CCI (Ipojuca, PE); uma vez construídos, esses blocos foram transportados do Rio de Janeiro por meio de balsas e entregues ao consórcio CCI para o início da integração no EAS (cf. Petrobras, 2014). Esse caso nos dá mostra da complexidade das operações desse tipo de indústria, que envolve a coordenação do trabalho de diversas empresas e requer um elevado grau de integração e controle da qualidade do que é produzido à base de culturas organizacionais e políticas de produção diferentes.

6.3.2 A formação do mercado de trabalho e as características da mão de obra

A indústria de construção naval é intensiva em mão de obra, de forma que ela é grande geradora de emprego, sendo esse potencial, no Brasil, fortemente derivado dos investimentos públicos, uma vez que a sua grande comparadora é a Petrobras. A revitalização do setor nos últimos anos, como estratégia de desenvolvimento do governo, permitiu que

fossem destinados recursos, também, para a qualificação e dinamização de seu mercado de trabalho. Entretanto, como as contratações no setor tendem a acompanhar o caráter cíclico das encomendas, e essas são elevadas em função da expansão das atividades da Petrobras, sobretudo pós a descoberta do pré-sal, observa-se uma tendência à utilização da prática de elevada rotatividade e a utilização de contratos temporários cada vez mais curtos para atender a demanda (JESUS, 2013). Portanto, para cumprir os prazos das encomendas e evitar gastos com contratações e treinamento de efetivos, os estaleiros subcontratam mão de obra e, no final da construção das embarcações, normalmente são efetuados os desligamentos.

Conforme relatos dos trabalhadores do EAS, o índice de rotatividade na empresa é considerado alto porque muitos funcionários não aguentam as condições do ambiente de trabalho: o esforço físico requerido para a execução de algumas atividades; os riscos e a pressão (causada pela necessidade de adaptação a essas condições penosas). A rotatividade da mão de obra no estaleiro decorre, portanto, de dois motivos principais: em função do caráter cíclico das encomendas e devido às próprias condições de trabalho. No primeiro caso ela constitui uma estratégia adotada pela empresa para atender critérios de redução de custos; no segundo ela surge da iniciativa dos próprios trabalhadores como um tipo de rotatividade voluntária, o que é indesejável pela empresa.

Além da rotatividade, a contratação e/ou formação de mão de obra qualificada, na verdade, a sua escassez, é um dos principais entraves que acompanha os estaleiros nessa fase recuperação da indústria naval brasileira. A crise enfrentada pelo setor na década de 1980, seguida por duas décadas de estagnação, refletiu na falta de estímulo a formação/capacitação de profissionais para área naval. A opção do EAS para suprir a sua demanda por força de trabalho foi, ao menos no período inicial de seu funcionamento, a de fazer uso do trabalho temporário e subcontratado, em detrimento de um volume maior de investimentos em qualificação e retenção do pessoal efetivo.

Sem profissionais capacitados, numa região sem nenhuma tradição de empreendimento na construção naval, o EAS passou a investir em treinamento/qualificação e, para tanto, desenvolveu um programa de formação da mão de obra que compreendia três etapas: um nivelamento escolar, um nivelamento técnico e uma fase de treinamento na Escola técnica do estaleiro (o Centro de Treinamento Engenheiro Francisco C. E. Vasconcelos).

Os primeiros esforços desenvolvidos pelo estaleiro, no sentido de recrutar e formar trabalhadores para atuar na empresa, originaram-se de um convênio firmado com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o governo do Estado do Pernambuco e

as prefeituras dos municípios localizados no entorno do Complexo Suape: Ipojuca, Cabo de Santo Agostinho, Moreno, Jaboatão dos Guararapes e Escada.

O programa de treinamento resultante dessa parceria tinha duração de apenas nove meses. Inicialmente, os candidatos passavam por um reforço de escolaridade oferecido pelo governo de Pernambuco. Em seguida, faziam um curso de qualificação oferecido pela unidade do Senai no município de Cabo de Santo Agostinho. E, depois disso, seguiam para o centro de treinamento do EAS, onde se preparavam para atuar nas áreas de produção.

Um relato detalhado de cada uma das etapas desse programa de qualificação foi apresentado por um trabalhador que compôs a primeira turma de funcionários contratados pelo estaleiro, conforme excerto a seguir:

Para participar do processo de seleção da construção naval a gente fez uma prova de seleção aqui no município (Ipojuca). Dessa prova saímos para a primeira etapa... Com o pessoal aprovado, fomos participar do reforço escolar [O que vocês viram nesse reforço escolar?] noções de português, matemática e uma noçãozinha de geografia... foi isso. Do reforço escolar teve uma avaliação e com as pessoas selecionadas fomos para o Senai do Cabo fazer um curso. Aí teve aquelas palestras sobre meio ambiente, disciplina, comportamento... depois teve um cursinho prático de oxicorte (cortar com o maçarico) e solda para todos os iniciantes. Isso foi de setembro de 2007 até fevereiro de 2008. Quando saímos do Senai, já saímos contratados pelo EAS. No mês de março de 2008 todo mundo foi contratado pelo estaleiro, aí teve a integração e nós passamos dois meses no Centro de Treinamento [Dentro do EAS?] na verdade não era dentro do estaleiro, foi onde funciona a refinaria hoje, por que o EAS ainda não existia, tava em terraplanagem ainda.

Passamos dois meses recebendo 'fichado' já pelo estaleiro, entramos como ajudante industrial [Era um tipo de treinamento em que vocês já estavam trabalhando? Construindo o navio?] não, a gente tava cortando chapa, dando ponto de solda, fazendo armários, escadarias que iam ser usadas no próprio estaleiro. A gente passou dois meses no centro de treinamento, aí descemos para o estaleiro. Aí o EAS já estava em construção, foram montadas as tendas e lá mesmo continuou a obra de implantação... A gente fazendo as bases onde iriam ser colocadas as máquinas de plasma, onde ia ser montado à carreira; a gente foi montando essas bases... e aí começamos. **Em julho de 2008 cortou a primeira chapa do navio, aí veio o presidente Lula e teve a cerimônia de inauguração** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Chama atenção o fato que a primeira leva de trabalhadores contratados para as operações do estaleiro foram responsáveis por parte das obras de instalação do próprio estaleiro. Fato que nos diz da escassez de mão de obra para todo tipo de atividade e do grau de improvisação que certamente acompanhou o processo. O EAS, juntamente com as três esferas de governo, teve que investir na formação de um mercado de trabalho para o setor na região.

Essa iniciativa contribuiu para melhorar o nível de escolaridade e possibilitou a inserção dos moradores locais no mercado de trabalho formal. Todavia, devido ao curto tempo de treinamento, esses esforços não foram suficientes para garantir a formação de uma

mão de obra especializada, pois, “só na atividade de soldador foi necessário substituir 30% dos profissionais que vieram do programa de qualificação” (GUARDA, 2012).

Para dar continuidade aos investimentos em treinamento e qualificação, o estaleiro criou, em 2013, o Centro de Desenvolvimento Humano – CDH. Instalado em uma área de 950 metros quadrados, este centro tem capacidade para treinar 500 pessoas, diariamente e, desde a inauguração, o CDH já realizou, segundo informações dos próprios empresários, aproximadamente 26 mil capacitações (CAMARGO CORRÊA, 2014).

No entanto, como a capacitação para o trabalho na indústria naval requer um tempo de aprendizado, o estaleiro recorreu à contratação de profissionais especializados oriundos de outros Estados brasileiros (principalmente do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul) e da indústria naval Japonesa, na tentativa de suprir, de maneira imediata, a lacuna de mão de obra.

No tocante as funções operacionais, as principais são: soldador (de estrutura, de tubulação), montador (de andaime, de tubulação, de estrutura), caldeireiro chapeador, mecânico de manutenção, eletricista, esmerilhador, maçariqueiro, pintor, encanador, operador de transportes.

Além de ser uma atividade que exige múltiplas especialidades profissionais, o trabalho na indústria de construção naval também requer diferentes habilidades, um exemplo disso é a função de maçariqueiro, que combina desde habilidades manuais/artesanais até o controle de modernos equipamentos de comando numérico: “o maçariqueiro é o cortador, ele é maçariqueiro tanto cortando manual, como operando a máquina de plasma, que é uma máquina computadorizada. Você bota na memória o projeto, o desenho, a chapa inteira, e ela sai traçando aquilo que foi programado para aquele bloco” (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Para todas essas funções, a carreira profissional é marcada pela passagem por uma série de estágios, o operário entra como ajudante e passa por diversos níveis podendo chegar à função de encarregado, que é o líder de grupo da área industrial. Pelas razões já expostas, não tivemos acesso a documentos ou informações gerenciais que nos ajudasse a compor uma grade do plano de carreira da empresa, mas segundo informações dos próprios trabalhadores, o nível mais básico de admissão na empresa é o de ajudante industrial daí, o trabalhador passa para meio oficial, oficial ou profissional (em solda, montagem...), nesse posto existem os estágios de nível 1, 2 e 3, e, então, ele pode chegar a encarregado.

O encarregado, também chamado de líder de turma, organiza tanto o seu trabalho quanto o de sua equipe. A experiência e a competência técnica adquirida por esses

funcionários ao longo do tempo conferem autoridade a eles, entre as suas principais atribuições estão: a avaliação do trabalho de seus subordinados (produtividade, absenteísmo, pontualidade), o que auxilia nas indicações de promoção; e a organização/contratação de horas extras. Na realidade, como veremos, não existe uma política clara e democrática que regule as promoções na empresa, ao contrário, elas são motivadas por decisões pessoais dos chefes e supervisores.

As equipes ou times de trabalho têm um papel central na organização da produção, tendo em vista que algumas atividades requerem trabalho conjunto e não individualizado. Em cada oficina, as distintas equipes de trabalho atuam em tarefas específicas: grupo de montagem; de soldagem; de conformação; de acabamento, entre outros. A divisão do trabalho entre as equipes segue o padrão Homem/Hora – H/H, uma medida que associa a quantidade de trabalho/mão de obra utilizada na construção de cada item do navio. O H/H indica o quantitativo de trabalho individual bem como o da equipe e sugere, portanto, que em algum nível, devem ser estabelecidos laços de cooperação entre os trabalhadores no sentido de desenvolver objetivos comuns e uma maior solidariedade entre eles, para que a realização das tarefas e os níveis de produtividade esperados possam ser alcançados.

A produtividade da mão de obra, portanto, é medida em relação à quantidade de toneladas de aço processadas e a quantidade de homem-hora de trabalho. De acordo com (DORES; LAGE; PROCESSI, 2012), o indicador padrão HH/CGT: (homem-hora)/CGT (*Compensated Gross Tonnage* – tonelagem bruta compensada) é uma medida que equilibra as variações no nível de complexidade entre os tipos de embarcações existentes.

6.3.3 Condições do ambiente onde se realiza o trabalho

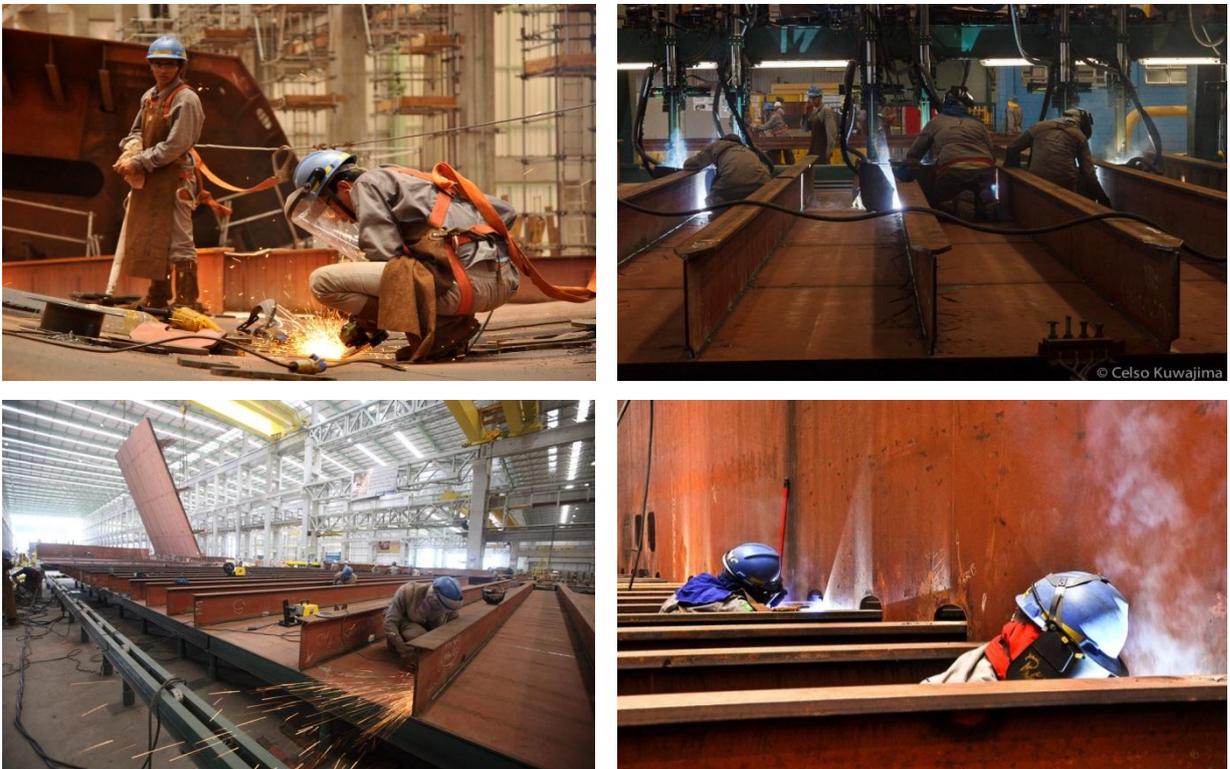
De acordo com a Norma Regulamentadora 34 (NR-34), emitida pela Secretaria de Inspeção do Trabalho do MTE (Portaria SIT nº 200, de 20 de Janeiro de 2011), o trabalho na indústria de construção e reparação naval pode ser realizado tanto nas instalações utilizadas para este fim (nas oficinas ou áreas principais) quanto nas próprias embarcações e estruturas (navios, plataformas fixas ou flutuantes).

Essa Norma distingue algumas atividades características deste tipo de indústria, como por exemplo, o trabalho a quente e o trabalho em altura. O trabalho a quente compreende as atividades de soldagem, goivagem, esmerilhamento, cortes ou outras que possam gerar fontes de ignição (aquecimento, centelha ou chama) e envolve as funções de soldador, esmerilhador, chapeador e maçariqueiro.

As atividades de trabalho em altura são aquelas realizadas em níveis diferentes (qualquer trabalho realizado acima de dois metros de altura do piso) e na qual haja risco de queda capaz de causar lesão ao trabalhador, é o caso dos montadores de andaime e eletricitistas.

As condições ambientais onde as atividades são desenvolvidas caracterizam-se como perigosas e penosas. Isso implica dizer que os trabalhadores estão constantemente expostos a algumas situações tradicionais tais como: calor, vibração, ruídos, gases, vapores, posições desconfortáveis, presença de espaços confinados, risco de acidentes e doenças. As imagens a seguir ilustram o trabalho no estaleiro:

Fotos 03, 04, 05 e 06 – Trabalhadores do EAS



*Fotos enumeradas da esquerda para a direita e de cima para baixo.

Fonte: Fotos 03 e 06 (Paloma Amorim); Foto 04 (Celso Kuwajima); Foto 05 (José Otávio de Souza). Disponível em: <<https://www.flickr.com>>

Para oferecer um ambiente de trabalho seguro e implantar medidas de proteção, o estaleiro deve cumprir a NR-34, que também estabelece os requisitos mínimos e as medidas de proteção à segurança, à saúde e ao meio ambiente de trabalho nas indústrias de construção e de reparação naval.

Uma das medidas de proteção estabelecida por esta Norma, implementada pelo EAS, além do fornecimento dos EPIs, foi o Diálogo Diário de Segurança (DDS):

“Eles fazem um DDS todo dia [O que é o DDS?] é um diálogo diário voltado para a segurança da gente... A gente fala de segurança todos os dias... eles pedem para você nunca fazer nada na dúvida, sem EPI... o DDS também é usado para passar o serviço (Operário 3: Soldador).

Conforme a NR-34, cabe ao empregador realizar essa reunião diária de curta duração, antes do início das atividades operacionais que, por sua vez, deverá contemplar as atividades que serão desenvolvidas, o processo de trabalho, os riscos e as medidas de proteção (MTE, 2014). Apesar da adoção dessas medidas de segurança pelo estaleiro, veremos a seguir, conforme relatos dos trabalhadores e informações divulgadas na mídia, que elas não são suficientes para assegurar um ambiente seguro, livre de perigo.

Algumas notícias divulgadas pela mídia pernambucana⁸ revelam que em menos de um ano ocorreram dois acidentes fatais envolvendo funcionários do EAS. O primeiro acidente ocorreu em Julho de 2009, quando um ajudante industrial, de 26 anos de idade, que trabalhava na construção do casco da plataforma P-55, foi atingido por uma placa metálica de aproximadamente uma tonelada. O segundo acidente aconteceu em 2010 com um montador, de 47 anos de idade, esse funcionário trabalhava na Gaiuta (base da chaminé) do navio João Cândido quando caiu de uma altura de aproximadamente 20 metros.

Conforme relato de um dos sindicalistas, o grau de risco de acidente nesse local de trabalho é muito alto e as situações são inseguras devido à presença de espaços confinados. Preocupado com as condições de trabalho ele afirmou que esse tema constitui um interesse de pesquisa e luta do próprio sindicato:

“Inclusive a gente tá com um trabalho lá agora, a gente vai fazer uma pesquisa com algumas entidades que apoiam a gente, pra rever, inclusive, as condições de trabalho (estudar o ambiente, vê os casos de insalubridade, de periculosidade), porque tá acontecendo muitos pequenos acidentes, já houve dois acidentes fatais lá, nesse... ao longo de 7 anos, e tem acontecido muitos pequenos acidentes, até porque o grau de risco lá é o risco 4, que é o grau maior, é muito grande!”
“Lá a gente tem muitas situações inseguras, tipo espaço confinado, é terrível! O cara trabalha soldando lá dentro do tanque, aí respira os gases, tem máscara, tem tudo, mas é muito perigoso” (Sindicalista).

⁸Estaleiro//Funcionário é sepultado. **Diário de Pernambuco**, 22 jul. 2009. Disponível em: <http://www.dpnet.com.br/includes/imprimir.asp?url=http://www.dpnet.com.br/2009/07/22/urbana5_0.asp>. Acesso em: 02 de out. 2014.

Operador cai e morre no Estaleiro Atlântico Sul, em Suape. **Diário de Pernambuco**, 21 maio 2010. Disponível em:<http://www.old.diariodepernambuco.com.br/nota.asp?materia=20100521113824&assunto=124&onde=vidaurbana>>. Acesso em: 02 de out. 2014.

Luto e indignação no Estaleiro Atlântico Sul. Metalúrgico caiu de uma altura de 20,02m. **Portal Pinzón** – Ipojuca, 24 maio 2010. Disponível em: <<http://www.pinzon.com.br/index.php?i=5&c=8&n=3505>>. Acesso em: 02 out. 2014.

Entre estas situações destacamos as características do trabalho em ambientes confinados. A NR-33 define um espaço confinado como “qualquer área ou ambiente não projetado para ocupação humana contínua, que possua meios limitados de entrada e saída, cuja ventilação existente é insuficiente para remover contaminantes ou onde possa existir a deficiência ou enriquecimento de oxigênio” (MTE, 2014).

Uma descrição pormenorizada das condições deste tipo de ambiente de trabalho aparece em um relato feito por um dos entrevistados:

O trabalho no estaleiro é loucura, se for dentro do navio então... imagine que isso aqui é um bloco de um navio, tá fechado, isso aqui é um espaço confinado e aqui tá um soldador soldando; estou eu ali cortando uma peça que tá errada, soltando fumaça; tá outro ali tirando a rebarba de solda; aí, você olha daqui para ali, e eu te vejo bem embaçado, devido a fumaça, né? Então, se você entrar dentro de um navio, é loucura! É perigoso!

No estaleiro é assim... tem setores que são de difícil acesso, aí você tem que ter mais de uma pessoa e, no espaço confinado você não pode entrar só, jamais... não tem como entrar só, tem que ter alguém... na entrada tem que ter um vigia, com um rádio; tem que ter um sensor de gás e, se ele alarmar, o vigia manda todo mundo sair; se alguém passar mal aí o vigia passa o rádio e pede socorro; [Hoje você trabalha em espaços confinados?] na minha oficina não, hoje não tem muito espaço confinado, mas, nos navios sempre tem, os tanques dos navios são sempre espaços confinados [e todas as funções podem trabalhar lá?] todas as funções: mecânica, elétrica, solda, pintura, montagem, tudo isso aí trabalha em espaço confinado... porque a pintura tem que ir lá no porão, a elétrica tem que ir, a mecânica... quase todas as funções da produção do estaleiro trabalham em espaços confinados... quando se está a bordo não tem como não trabalhar nesses espaços (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Para trabalhar nesses espaços, os funcionários precisam estar devidamente certificados com a autorização da Permissão de Entrada e Trabalho (PET), emitida pela empresa, e treinados para situações de emergência e resgate. Além disso, as atividades executadas por eles deverão ser sempre acompanhadas por um vigia e um supervisor de entrada, profissionais responsáveis pelo acompanhamento do trabalho e das questões relativas à segurança no interior dos espaços confinados.

Essas condições de trabalho típicas da indústria naval e/ou das operações marítimas podem comprometer a saúde e a segurança dos funcionários. A partir das entrevistas realizadas com os trabalhadores observamos o surgimento de algumas doenças que acometem esses profissionais com maior frequência:

[Durante o tempo de permanência na empresa, no exercício de suas funções, você adquiriu algum problema de saúde?] **eu já tive uma hérnia umbilical, fiz uma cirurgia; peguei artrose no ombro e que às vezes ainda dói, devido ao esforço de bater com marreta...** [você pode indicar os tipos de doenças mais comuns, que ocorrem com maior frequência?] **são problemas de coluna; artrose; alergias; hérnia umbilical** principalmente nos homens [por que a hérnia umbilical?] por conta do peso, do esforço... **problemas com a rótula** (os soldadores principalmente, porque eles ficam muito tempo ajoelhados), quem trabalha no navio sobe muito

degrau, trabalha muito tempo agachado (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Eu, sinceramente, quando eu entrei lá não tinha nenhum tipo, eu não digo de doença, mas eu não tinha nenhuma coisa assim pelo corpo. **Depois que eu entrei lá eu comecei a sentir algumas dores na região abdominal, aí eu fiz um ultrassom e acusou uma hérnia umbilical. Hoje mesmo eu faltei por conta da coluna, por que eu tava sentindo muita dor na coluna,** é assim... A maioria das pessoas que trabalha lá sempre sofre de alguma coisa [É muito comum ter problema de saúde lá?] eu acho que é... se você fizer uma pesquisa lá, para sondar com os funcionários o que eles sofreram depois de ter entrado ali, **eu acho que é mais nessa parte da coluna, por conta do trabalho,** por que **a gente trabalha em espaço confinado também, em lugar apertado, que as vezes é ate difícil o acesso, você tem que trabalhar agachado** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Entre os principais problemas destacados estão: hérnia umbilical (dos cinco trabalhadores entrevistados dois apresentaram esse problema) devido ao esforço físico e a necessidade de pegar peso; lesões no joelho e na coluna (notadamente entre os soldadores que muitas vezes precisam trabalhar ajoelhados/agachados, permanecendo durante muito tempo em uma mesma posição); artrose; além de problemas respiratórios e alergias.

Com base no relato dos trabalhadores também é possível destacar que, mesmo com a adoção das medidas de proteção e do uso correto dos EPIs, isso ainda não seria suficiente para garantir condições adequadas ou a segurança necessária à realização das tarefas:

Eles investem em segurança do trabalho, cobram muito o uso do EPI, o uso do equipamento adequado... Tem que ter todas essas condições, apesar de que nunca funciona, nunca dão as condições esperadas!

Então, eles trabalham muito nisso aí, para reduzir os acidentes e já tem um índice de acidente até alto... às vezes acidentes sem afastamento, acidentes leves, né? **Você se machuca... isso aqui foi com o maçarico** (nesse momento o entrevistado mostra marcas de queimaduras espalhadas pelos braços, devido ao uso do maçarico) **e eu uso EPI, você tem que usar EPI, camisa de manga... [Mas ainda assim não são suficientes?] não, por que tem lugar... vou dar um exemplo: aqui em baixo, eu tenho que vir aqui, mesmo com todo o couro** (avental de couro, próprio para utilização nas operações de soldagem e corte com maçarico), **mas eu tenho que entrar aqui em baixo, me deitar aqui e o fogo vai cair em cima de mim, as vezes não tem como evitar... acontece essas coisas leves, ainda acontece de cair uma borrinha** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Essa constante exposição aos riscos e à incidência de acidentes leves acaba motivando os afastamentos, as ausências nos locais de trabalho e, apesar disso, os funcionários do estaleiro não recebem os adicionais de insalubridade e periculosidade, um direito assegurado ao trabalhador pela legislação trabalhista. De acordo com a Lei nº 6.514 de 22 de Dezembro de 1977 (referente à segurança e medicina do trabalho), uma vez comprovado o exercício de atividades em condições insalubres ou perigosas, acima dos

limites de tolerância estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, cabe ao empregador efetuar o pagamento de um adicional sobre o salário do trabalhador (BRASIL, 2014).

Os sindicalistas destacam a necessidade de reivindicar os adicionais de insalubridade e periculosidade. Todavia, eles asseguram que, mais importante que reparar financeiramente o trabalhador, é necessário que a empresa ofereça condições dignas e um ambiente de trabalho seguro:

A luta do sindicato é para conseguir o local, o ambiente de trabalho seguro para que não tenha insalubridade, porque na realidade muitos trabalhadores lutam para receber a insalubridade, mas, pra gente não é importante que ele receba financeiramente, o importante é ele não correr risco. Quando o cara chega aos 45, 50 anos, se ele não tiver um bom acompanhamento, um bom EPI, ele vai tá doente... ele pode ter recebido 1 milhão, mas e a saúde? Aí a gente preza por isso aí, pra que o trabalhador ele não precise receber insalubridade, mas que ele tenha um ambiente seguro para trabalhar e que ele não adoça (Operário 3: Soldador).

Em face disso, eles também ressaltaram a preocupação do sindicato em realizar um estudo sobre o ambiente de trabalho no estaleiro, com o intuito de diagnosticar as condições que são nocivas à saúde dos trabalhadores e que podem representar perigo para eles. O interesse pelo estudo é descrito no depoimento do operário a seguir:

Inclusive a gente tá com um trabalho lá agora, a gente vai fazer uma pesquisa com algumas entidades que apoiam a gente, pra rever as condições de trabalho, estudar o ambiente para vê os casos de insalubridade, de periculosidade. O problema é mais segurança mesmo, que a gente precisa focar mais [Quais são as condições necessárias para efetuar essa pesquisa?] Primeiro tem que fazer um acordo com a empresa e solicitar a entrada do técnico, normalmente a empresa faz um laudo, com um técnico pago por ela, sem o nosso acompanhamento ou com o nosso acompanhamento, depende de empresa pra empresa. Depois a gente faz o nosso acompanhamento, com um técnico pago por nós, com as entidades que apoiam a gente e a gente acompanhando pra ver as situações inseguras (Operário 3: Soldador).

Entretanto, cumpre destacar que, como o reconhecimento desse direito corresponde a um adicional pecuniário que, por sua vez, implica em aumento de custos para a empresa, acreditamos que assegurar o devido cumprimento desses adicionais para os trabalhadores não figura entre as prioridades do estaleiro. Vejamos, por exemplo, um operário nos contar o que acontece nos bastidores, quando um fiscal do Ministério do Trabalho vai até o estaleiro para realizar uma perícia sobre as condições de insalubridade e periculosidade no espaço fabril:

[Ninguém reivindica os direitos a insalubridade e a periculosidade?] Não... reivindica nos bastidores... há um grupo de trabalhadores que dizem: ‘ah, a gente tem direito!’ mas, eu vou dizer a vocês como é que funciona, eu estive a frente do sindicato e foi um dos motivos para eu renunciar: vem um fiscal do MT fazer as medições que eles fazem lá, a empresa leva ele num setor onde tem

um fluxo menor de impurezas, de fumaça... Naquele dia que ele vem, como é que se diz, a empresa faz um ‘maquiagem’ mas, apesar disso, o fiscal diz: ‘aqui tem que ter insalubridade, a empresa tem que pagar’... Aí, a empresa vendo que vai ter que pagar insalubridade a 5.000 pessoas, que isso vai gerar tantos milhões a mais em cima da folha de pagamento; aí, ela chega para o fiscal, que também quer se dar bem, e dá um ‘cala boca’ pra ele... Aí, podem vir mil fiscais que não vai dar em nada... O funcionário não fica nem sabendo. Então, isso era um trabalho para o sindicato tá em cima, marcando, porque é ele quem representa o trabalhador... E tinha que ter esse direito porque você fica em contato com impurezas. Então, dentro de uma empresa daquelas, você sempre tá exposto ao risco, sem contar o risco de explosão, para quem trabalha com gás [E como é que está essa situação hoje? Poucas funções tem direito a insalubridade?] hoje tá tendo só na elétrica, os eletricitas [Todos correm risco, mas, só algumas funções têm direito?] É, por que eles fazem as medições, eles alegam... tem aquela coisa, quando o fiscal vem ele primeiro vai conversar com o diretor e, quando ele faz a fiscalização, ele volta para conversar com o diretor novamente... E lá ele ‘bota na mesa’ o que tem e o que não tem... aí o diretor entra com ‘as coisas’, né? É assim que funciona a coisa no Brasil, isso é o Brasil! (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Esse testemunho apresentado pelo operário nos diz sobre o descaso da empresa em relação à segurança de seus funcionários, do corrompimento e da cumplicidade dos órgãos de fiscalização e da gestão do sindicato à época. Uma vez exposto esse quadro, nos voltamos para uma análise dos diferentes momentos da atuação sindical no estaleiro.

6.3.4 A atuação sindical

A entidade que representa os funcionários do estaleiro é o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco (SINDMETAL-PE) com sede em Recife-PE e filiado à Confederação Nacional dos Metalúrgicos – CNM e a CUT. O Sindmetal, fundado em 1953, possui subsedes nas cidades de Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho e Jaboatão dos Guararapes. Em 2014 este sindicato representava um total de 1360 empresas (de pequeno, médio e grande porte) sediadas em todo o estado de Pernambuco e tinha o EAS como a principal indústria de sua base de representação, conforme relato dos sindicalistas.

O histórico da representação sindical dessa categoria de trabalhadores pode ser resumido em momentos distintos: o início da atuação sindical em uma região sem tradição na indústria naval (marcada por desafios e fragilidades); o surgimento das primeiras greves/paralisações; a gestão atual (expectativas em relação à atuação da nova diretoria).

A instalação dos estaleiros em Suape representou para a organização sindical algo equivalente ao surgimento de uma nova classe operária, concentrada em um empreendimento de grande porte e com uma dimensão numérica muito superior ao que o Sindmetal costumava representar. Portanto, um desafio em termos de estrutura e capacidade técnica para um

sindicato que tipicamente representava um número relativamente baixo de trabalhadores dispersos em empresas de pequeno/médio porte. Representar a massa de trabalhadores, ainda em formação, ou seja, sem tradição sindical, para atuar na indústria naval em uma região também sem nenhuma tradição no setor, tem constituído um aprendizado e um campo de disputa para o Sindmetal.

A atuação do sindicato, distante das bases, nesse primeiro momento, foi acompanhada pelo ceticismo dos trabalhadores e por acusações de corrupção atribuídas ao então presidente da entidade, Alberto Alves dos Santos (conhecido entre os trabalhadores como Betão), que se manteve à frente da direção do sindicato durante 12 anos. Um dos trabalhadores entrevistados, que atuou como diretor sindical nessa época, explicou o motivo que o fez deixar a entidade:

Eu fui convidado pelo presidente, na época era o Betão, para compor a chapa do sindicato, aí entrei para o sindicato, fui diretor do sindicato... a empresa pediu que eu ficasse afastado, que ela pagava normal... ela sugeriu: você pode ficar em casa... eu não tinha mais contato com o povo.

Eu fiz algumas denúncias... aí o gerente me chamou pra conversar e falou assim: 'Olha a gente tem que trabalhar junto... o salário X, que é um salário de nível técnico... aí você pode tá ganhando esse salário, você pode crescer dentro da empresa...' Aí, eu pensei assim, é... mas do outro lado eu tenho 5.000 pessoas me cobrando, me xingando: 'seu sindicalista safado, não sei o que... e pá pá pá... não queriam mais sentar comigo no refeitório... e diziam: ah virou sindicalista e agora não é mais amigo...

Então, a gente tem que ter a dignidade, tem que ter a moral, tem que ter uma postura... eu prefiro ir embora... 'mas eu não posso te demitir'... **Então eu renuncio, pra trabalhar assim não dá... eu renuncio... aí eu fiz a carta de renúncia... por que eu vi que... não só a empresa quando veio me oferecer, mas eu vi que já vinha do meu presidente, já vinha lá do meu sindicato, o pessoal que já era... Então eu me perguntei: onde é que eu tô?... eu realmente não me identifiquei com essa política [você acha que o sindicato era mais a favor do patrão do que do trabalhador?] também... pra mim era... muito, muito... aí eu não me identifiquei... apesar de gostar muito de política.**

Aí eu saí do sindicato, renunciei e, depois, pedi para sair da empresa... mas eu sempre fui profissional, eles reconhecem, eu saí limpo! (Operário 4 – Montador de tubulação e estrutura).

Durante as entrevistas os trabalhadores expressaram desconfiança em relação a essa gestão sindical e alguns afirmaram, inclusive, que não reconheciam o Sindmetal como representante da categoria. A ausência de um sindicato atuante, no entanto, não impediu a organização dos funcionários do EAS a partir da base, à revelia do Sindmetal com reivindicações que iam desde a melhoria nas condições de trabalho à permanência no emprego (preservação dos postos de trabalho).

As primeiras tentativas de mobilização partiram da iniciativa dos próprios trabalhadores, numa ação direta e de oposição ao patronato organizada pela base. Isso pôde ser verificado na primeira paralisação ocorrida no EAS em setembro de 2008, alguns meses

após a inauguração do estaleiro com duração de três dias e que teria acontecido à revelia do sindicato. Conforme informação divulgada pela mídia pernambucana, nessa ocasião, os trabalhadores pararam as atividades sob alegações de falta de condições adequadas de trabalho e assédio moral [“Conflito paralisa Suape”, JCO, 16/09/2011].

No relato a seguir o trabalhador nos oferece uma exposição detalhada do que motivou essa primeira greve e os seus desdobramentos:

Em setembro de 2008 teve a primeira greve. A turma tava reclamando de... como a empresa tava em implantação, era a gente quem lavava os banheiros, a alimentação ainda não tava boa e o salário tava pequeno para a construção naval. Apesar de que a gente ainda tava aprendendo, mas a construção naval é uma área de risco de nível 4, o risco mais alto da área industrial, né?... Tinha as dificuldades de trabalho, o refeitório era longe... Aí a gente deu uma parada lá. Foi um pouco meio irregular [Essa parada foi organizada pelos trabalhadores de base? O sindicato participou?] Pelos trabalhadores de base e o sindicato [O sindicato participou desde o início?] O sindicato entrou no movimento porque um dos diretores sindicais tava ‘rachado’ com o sindicato e ele se reuniu com os trabalhadores... Aí juntou a fome com a vontade de comer... Ele sentindo que os trabalhadores estavam insatisfeitos, aí ele articulou a parada. E quando articula a parada, o sindicato é obrigado a dar apoio, a aderir [Mas a iniciativa partiu de vocês mesmos?] Partiu da gente mesmo... Aí a gente parou, passamos três dias parados, teve demissão de quase 40 pessoas, porque a greve foi irregular, né? Foi irregular porque não foi feita uma pauta, nem comunicado a empresa, tudo isso aí... Não teve procedimentos legais para a greve... foi um pouco... agir pela emoção... foi nossa primeira parada. Aí, quando voltamos da greve, eu era ajudante e passei a ser meio oficial... aí já não fomos mais lavar banheiros, conseguimos algumas conquistas nessa greve: melhorou a alimentação (a empresa que fornecia a alimentação foi substituída), o salário... A empresa colocou o pessoal para ser meio oficial, aí já melhorou um pouquinho (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Em Setembro de 2011 foram deflagradas duas greves no estaleiro. Na primeira delas, a empresa contava com aproximadamente 11 mil funcionários que reivindicavam, entre outras coisas, “um plano de saúde nacional para todos os trabalhadores; ajuda de custos para todos, independente do salário; ganhar a insalubridade e o pagamento de horas extras” [“Mais de 11 mil operários do EAS paralisam atividades”, JCO, 01/09/ 2011].

Cerca de 15 dias após essa paralisação ocorreu uma segunda manifestação, dessa vez os funcionários interditaram as vias de acesso ao EAS e protestaram por aumento salarial. No local houve queima de pneus, ônibus foram apedrejados, houve congestionamento e confronto com a Polícia Militar, o que acabou resultando na prisão de 12 operários [“Funcionários do estaleiro fecham entrada de Suape e reivindicam aumento salarial”, JCO, 15/09/2011].

Esse último protesto teria sido organizado por uma comissão de negociação composta por um grupo de funcionários do estaleiro que bateu de frente com o sindicato:

“Assim como aconteceu em paralisações nas obras da Refinaria Abreu e Lima no começo deste ano, quando **uma comissão independente de trabalhadores bateu de frente com o sindicato da categoria, um grupo representativo dos 8 mil funcionários do EAS não reconhece o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de Pernambuco (Sindmetal-PE) como porta-voz oficial de suas reivindicações. Os manifestantes bradaram diversas vezes que o Sindmetal-PE não era bem-vindo e que estaria, na verdade, a serviço dos patrões.** O presidente da entidade, Alberto Alves dos Santos, reconhece a existência de um grupo dissidente e rebate as acusações, argumentando que o confronto de ontem prejudicou todo o trabalho de negociação que vinha sendo realizado exclusivamente com o EAS até então” (“Conflito paralisa Suape”, *Jornal do Comercio Online*, 16/09/2011).

Além do aumento salarial, os funcionários apresentaram uma lista intensa de reivindicações que incluíam: a refrigeração dos espaços confinados; a climatização dos refeitórios; estudos técnicos sobre as condições de insalubridade e periculosidade; análise de casos de desvio de função na empresa; a representação para pessoas com deficiência; e o estabelecimento de faixas salariais por nível de complexidade das atividades a fim de solucionar os casos de diferença de rendimentos para profissionais da mesma função [“Estaleiro retira a justa causa de demissões”, *JCO*, 28/09/2011].

O EAS pediu o retorno imediato dos operários às atividades, pois, conforme declarou ao *Diário de Pernambuco*, cada dia parado causava um prejuízo de R\$ 3 milhões ao grupo. Além disso, a empresa também confirmou o desligamento dos 12 operários presos pela PM [“Operários devem retornar ao Estaleiro Atlântico Sul na segunda”, *DP*, 16/09/2011].

Em decorrência dessas paralisações teve início uma verdadeira onda de demissões na empresa. As primeiras estimativas⁹ indicavam que cerca de 350 trabalhadores haviam sido desligados (alguns teriam sido impedidos de entrar na empresa; e outros informados da demissão por meio de um telegrama). Nas notícias divulgadas pela mídia, o estaleiro não confirmou o número de demissões, nem tampouco informou se elas foram oficializadas ou não. A empresa disse através de nota que “todos os identificados como envolvidos nos atos de vandalismo registrados no Complexo Suape serão desligados da empresa” [“Novas demissões no Estaleiro Atlântico Sul”, *JCO*, 21/09/2011].

Em novembro deste mesmo ano houve uma segunda onda de demissões. Conforme cálculos do Sindmetal inicialmente teriam ocorrido 400 novos desligamentos. Desta vez o estaleiro não informou o que teria motivado a redução do seu quadro de

⁹ De acordo com as notícias divulgadas no *Jornal do Comercio Online/JCO*, esse número teria sido estimado por uma comissão de trabalhadores do EAS. Como o número total de demissões não foi confirmado pela empresa, outras especulações sugeriam que tivesse ocorrido cerca de 400 desligamentos. Durante as negociações da empresa com o Ministério Público do Trabalho (MPT-PE) ficou acordado que o estaleiro retiraria as justas causas de todas as demissões promovidas por conta da manifestação. Na ocasião o estaleiro teria sido apresentado um número bem menor de desligamentos, um total de 160. Mais detalhes em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/noticia/2011/09/21/novas-demissoes-no-estaleiro-atlantico-sul-16657.php>>. Acesso em: 01 out. 2014.

funcionários. De acordo com informações divulgadas pelo Jornal do Commercio Online, o EAS destacou, em nota, que somava 10 mil funcionários em sua planta e que tinha uma rotina de admissões e desmobilizações como qualquer outra planta naval de grande porte: “Trata-se de uma situação corriqueira no setor e o Estaleiro se mantém na mais absoluta normalidade operacional e contratual” [“Estaleiro demite mais 400 funcionários”, JCO, 04/11/ 2011].

Uma semana depois o sindicato voltou a destacar o enxugamento do quadro de funcionários na empresa. De acordo com esta entidade, mais 500 funcionários estariam sendo desligados desde o dia 10 de novembro de 2011. Na ocasião, o EAS informou, por meio de uma nota de esclarecimento, que os desligamentos ocorreram devido à finalização das obras do navio João Cândido e do casco da plataforma P-55 [“Estaleiro Atlântico Sul amplia as demissões”, JCO, 11/11/2011].

Em virtude desses sucessivos desligamentos (que totalizam mais de 1000 funcionários), os trabalhadores acusaram o EAS de demissão em massa. Segundo o portal de notícias G1 Pernambuco, a assessoria de comunicação da empresa não informou o número de demitidos, mas disse que demissões e contratações fazem parte da rotina de uma empresa do setor naval [“Trabalhadores acusam estaleiro de Suape (PE) de demissão em massa”, G1/PE, 09/11/2011].

Com o argumento de que as desmobilizações no setor naval são corriqueiras e por não confirmar o número de desligamentos nem tampouco o que motiva essas demissões, a empresa demonstra um claro sinal de arbitrariedade, que mais parece uma estratégia de disciplinamento da força de trabalho, utilizada para conter o ímpeto das manifestações. Em se tratando desse enxugamento do quadro de pessoal do EAS, devemos atentar no fato de que o sindicato não foi capaz de se mobilizar para representar o interesse da categoria.

Apesar de as mobilizações terem contribuído para essa verdadeira onda de demissões no estaleiro, por meio das greves os funcionários também conseguiram alcançar algumas melhorias nas condições de trabalho, tais como: direito a cesta básica; folga nos dias de pagamento; climatização dos refeitórios; a instalação de exaustores nos espaços confinados.

No que diz respeito à atuação do sindicato em sua fase atual, destacamos que entre os primeiros desafios enfrentados pela nova diretoria (recém empossada em 10 de Agosto de 2014) encontra-se a necessidade de desfazer, ou pelo menos amenizar, a relação de estranhamento que os trabalhadores estabeleceram com a entidade representativa. No excerto retirado da entrevista com os sindicalistas, o novo presidente do Sindmetal/PE, Henrique Gomes, descreve como os trabalhadores reagiram durante a primeira tentativa de contato:

Depois que assumimos a direção do sindicato nós fomos lá (no estaleiro) entregar a carta programa e nós fomos sacrificados, fomos muito xingados, o pessoal sacudiu tudo no chão. [Por que eles tiveram essa reação?] Porque o sindicato não era presente, os trabalhadores do estaleiro não tinham uma representação de fato. Hoje a gente tá mostrando a cara! (Henrique Gomes, Presidente do Sindmetal/PE).

Para desfazer esse estranhamento é importante que a representação sindical esteja mais próxima dos trabalhadores, dos locais de trabalho, faz-se necessária, inclusive, uma proximidade física, já que a sede do sindicato fica localizada em Recife. No tocante a essa necessidade de aproximação entre os trabalhadores e seus representantes, o presidente da CNM/CUT destaca: “a gente quer a organização no local de trabalho porque nós entendemos que é lá onde o verdadeiro conflito entre capital e trabalho acontece” (Paulo Cayres, Presidente da CNM/CUT).

Apesar desses desafios, no decorrer das entrevistas com os operários notamos que, ao contrário do ceticismo demonstrado pela classe trabalhadora em relação à gestão sindical anterior, esses trabalhadores agora se mostram esperançosos e demonstram certa confiança em relação à atuação da nova diretoria:

[Como você percebe a atuação do sindicato?] **Eu espero dessa diretoria que entrou agora, porque a outra que tava, eu acho que não servia.** Pelo tempo que eu estou na empresa, eu nunca vi nada, assim, que o sindicato tenha focado em cima: *‘ah vamos reivindicar um aumento de salário igual para todo mundo’*, não, nunca vi. **Esse que agora entrou já é outro sindicato, vamos ver se eles vão entrar com alguma ação, assim, de aumentar o ticket da gente** como o da refinaria (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Na realidade, existe uma rivalidade muito grande entre o sindicato e a empresa... nunca se batem o sindicato e a empresa, né? Principalmente agora nesse período de negociação. **Antigamente tinha muito conflito com o antigo presidente... os funcionários da empresa não gostavam desse presidente que saiu... ele não tinha apoio nenhum dos funcionários... Agora é um presidente mais conhecido do povo lá, aí tá todo mundo satisfeito com essa nova diretoria, a esperança é nesse agora** (Operário 1: Encanador industrial).

Entre as principais dificuldades apontadas pela nova diretoria merece destaque a resistência do patronato à atuação sindical, pois, à medida que a empresa restringe o acesso e a ação sindical no espaço fabril, ela também dificulta a articulação e a filiação dos trabalhadores à entidade. Esse aspecto foi evidenciado pelos sindicalistas em vários momentos durante a entrevista:

A gente foi para o estaleiro entregar o boletim de agradecimento à categoria e quando chegou lá a gente foi barrado na entrada, por que tem uma política agora, da nova gestão da empresa, que para entrar lá você tem que mandar um e-mail explicando o porquê da visita. Então isso dificulta... A convenção da gente diz que nós temos acesso a empresa para fazer o trabalho sindical e **tá tendo esse ‘travamento’** aí (Henrique Gomes, Presidente do Sindmetal/PE).

A dificuldade de acesso à empresa, para passar informações para os trabalhadores, é o que a gente encontra, muita resistência por parte do patronato... em o sindicato passar informações para os colaboradores, informações essas que são do interesse da mão de obra, do pessoal que está lá precisando! (Sindicalista).

Quando o sindicato chega na porta da fábrica é barrado! A direção pensa em implementar um trabalho na base, por que se a gente não chega até o estaleiro é porque o gerente ou o diretor não deixa chegar, nós temos que fazer um outro caminho... A gente tem que ir pra frente da fábrica, fazer um puta de um movimento, tá entendendo... é pra que esses trabalhadores tragam de volta o seu representante, pra dentro do chão de fábrica. E o patrão, ele trabalha muito nisso... quando você começa a atuar, ele começa a querer demitir, a dar suspensão. Por que imagina você poder fazer o contato com esses 6 mil trabalhadores... a gente tem que ir nas paradas, mapear onde eles ficam pra levar informação, pra tentar chegar até essas pessoas para perguntar...por que os patrões não abrem os portões... Então nós vamos parar a PE 60, parar no meio do caminho, é o jeito, mas nós temos que ir pra cima, não podemos deixar da forma que está, o estaleiro ou outra empresa qualquer (Vice-presidente do Sindmetal).

Você tem esses mandos e desmandos na relação capital e trabalho, você não entra na fábrica, você tem que ficar do lado de fora. A gente quer a organização no local de trabalho porque nós entendemos que o verdadeiro conflito entre capital e trabalho é no local de trabalho (Sindicalista).

A postura adotada pelo sindicato para superar a resistência da gestão do estaleiro aponta para uma ação mais combativa, isso incluiu, por exemplo, a realização de assembleias em pontos estratégicos, numa área que interfere diretamente no acesso ao porto de Suape, sinalizando que a mobilização dos trabalhadores¹⁰ poderia interferir não apenas no funcionamento do EAS, mas também em todas as empresas do complexo.

Quando questionado sobre essa questão da resistência e como o sindicato poderia pressionar a empresa na tentativa de promover uma abertura, um espaço para a representação dos trabalhadores, o presidente enfatizou:

[De que forma vocês vão pressionar a empresa para que ela possibilite a entrada do sindicato?]

Acho que através do diálogo... Estamos dialogando com o estaleiro, o diálogo tá bom, mas a gente tem uma visão que vai ter um momento que ela não vai abrir e, devido a isso, acredito que vamos ter um confronto. Então, nós não vamos entrar, não tem como entrar num confronto com eles diretamente, nós vamos esperar que eles entrem em confronto com a gente, porque a tese vai ser a seguinte: nós vamos parar Pernambuco, a gente vai fazer mobilização em vários pontos pra parar... Com a campanha salarial, vai parar o estaleiro, vai parar a BR 232, vai parar a BR 101, vai aparrar tudo, pra quê? Pra que ele (a gestão do estaleiro) sinta que agora realmente tem uma representatividade para os trabalhadores, e não vai ser da maneira que ele vinha conduzindo antes... Ou eles sentam para dialogar esse espaço do movimento sindical, ou a gente vai pra

¹⁰ No momento da coleta de dados o sindicato estava iniciando os preparativos da campanha de negociação coletiva. A atual diretoria assumiu o comando do Sindmetal em Agosto de 2014 e, por meio de uma atuação mais combativa e mobilizadora, promete uma espécie de ruptura com o tipo de gestão da antiga diretoria. A principal crítica feita pela direção atual acerca da gestão anterior é em relação à fraca atuação política, um aspecto que também foi ressaltado pelos trabalhadores entrevistados.

cima desse jeito. Nós não vamos fazer vandalismo, não vamos fazer nada, **vamos fazer de fato parar as BRs, e parando as BRs nos pontos mais estratégicos, vai parar o estaleiro, vai parar tudo e aí ele vai ver que nós não estamos para brincadeira, que realmente queremos conversar, com ganhos dignos, e o espaço tem que ser feito com o sindicato dialogando no momento que for preciso** (Henrique Gomes, Presidente do Sindmetal/PE).

Deste modo, o EAS concordou que a realização das assembleias fosse conduzida pelo sindicato no estacionamento da empresa. Além disso, o estaleiro também aprovou a criação de uma comissão interna, formada por seis funcionários, eleitos pelos próprios trabalhadores para representá-los durante as negociações.

A data-base da categoria ocorreu em 1º de setembro e a pauta de negociação da convenção coletiva incluiu alguns itens fixados previamente na tentativa de conter a precarização do trabalho, tais como: o combate ao assédio moral e aos desvios de função, a luta em prol da saúde e segurança do trabalhador e a redução dos acidentes de trabalho.

Durante a Campanha Salarial 2014 o sindicato conseguiu mobilizar uma grande parcela dos funcionários do estaleiro. As fotos a seguir demonstram que as assembleias conduzidas pela nova diretoria sindical conseguiram reunir milhares de trabalhadores no pátio do EAS:

Foto 07 – Diretoria sindical e **Fotos 08, 09 e 10** – Trabalhadores do EAS reunidos em assembleia no pátio da empresa



Fonte: Todas as fotos acima foram registradas e disponibilizadas por um membro do sindicato em novembro de 2014.

Em novembro de 2014 o Sindmetal conseguiu aprovar uma proposta de reajuste salarial com o sindicato patronal – o SIMMEPE (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco) – após intermediação da Justiça do Trabalho.

Depois de uma série de rodadas de negociações que, de acordo com os sindicalistas, se arrastaram até a 16ª rodada, ficou acordado que os salários teriam um reajuste variável entre 8% e 10% (representando um aumento real de 3,43%) e que o vale alimentação teria um aumento de 62% (o valor, que era de R\$ 130,00, passou a R\$ 210,00) (“Metalúrgicos do Estaleiro Atlântico Sul aprovam acordo inédito da campanha salarial”, Portal CNM/CUT, 17/11/2014). Essas conquistas parecem indicar uma postura mais combativa e mobilizadora da atual gestão. A presença maciça dos trabalhadores nas assembleias mostra que o sindicato vem conseguindo despertar alguma identidade e consciência de classe no seio de uma força de trabalho ainda sem experiência em termos de contestação e tradição sindical.

Um dos aspectos abordados durante a entrevista com a nova diretoria do Sindmetal, que na ocasião também contou com a presença do presidente da CNM/CUT, Paulo Cayres, foi o fato de que as negociações dos interesses dos trabalhadores da indústria naval ainda acontecem de forma descentralizada, de maneira individualizada, em cada Estado, cada sindicato faz sua negociação com as empresas. Diante disso, o dirigente sinalizou a necessidade de articulação da categoria e, portanto, de uma coordenação da negociação coletiva no âmbito nacional. Assim, em setembro de 2014, os representantes da CNM/CUT e do Sinaval assinaram um termo de compromisso que estipula um prazo de seis meses para a construção de um Contrato Coletivo Nacional de Trabalho (CCNT) do setor naval (CNM/CUT, 2014).

De agora em diante, as expectativas dos representantes sindicais e dos trabalhadores da indústria naval se voltam, portanto, para a possibilidade de centralização da barganha coletiva e para o combate às desigualdades e à precarização do trabalho. Por meio deste contrato coletivo eles esperam unificar direitos trabalhistas da categoria como, por exemplo, a equiparação do piso salarial e das condições de trabalho.

6.4 Aspectos da gestão do EAS: O que pensam os trabalhadores sobre as práticas de gestão de pessoas e as relações de trabalho da empresa?

Na tentativa de encontramos respostas para essa pergunta, abrimos essa seção com o seguinte relato:

Eu costumo falar que o pessoal que trabalha em Recursos Humanos, alguém, por exemplo, da empresa da área de RH, da área administrativa, eu costumo dizer que parece que eles estudam todos na mesma escola (risos)... Por que é o seguinte, o pessoal é treinado, acho que é treinado pra te convencer de que aquilo tá certo, aquilo é para o teu bem, o correto é daquela forma, sabe? Só que tá na contramão, essa é uma forma de fazer com que você aceite o que a empresa tá te propondo... Sendo certo pra você ou não... Se bem que na maioria das vezes, me desculpe, mas não é! (Operário 5: Operador de transportes).

Este operário demonstra o seu nível de consciência política ao explicitar, de forma clara, uma crítica à instrumentalização da gestão de pessoas, à contradição entre o prescrito e o real, entre o discurso e a prática das relações de trabalho. Por meio de suas considerações ele destaca que o trabalho dos profissionais de RH, da gestão da empresa, é revestido de um poder de convencimento que é utilizado para alcançar os objetivos da organização em detrimento das necessidades do trabalhador.

A partir da perspectiva de cada trabalhador entrevistado relativa às condições e a organização do trabalho no estaleiro, destacamos alguns elementos utilizados pela gestão de pessoas para estabelecer e manter o vínculo e o comprometimento entre os funcionários e a empresa. Dentre esses elementos encontram-se os requisitos de contratação, os programas de treinamento e desenvolvimento, as formas de remuneração e benefícios, além das oportunidades e carreira. Esses elementos, chamados de vínculos formais, são descritos e analisados a seguir.

6.4.1 Requisitos de contratação

Na época em que o EAS estava sendo implantado, os requisitos para admissão na empresa incluíam a participação no programa de qualificação oferecido pelo estaleiro em parceria com o Governo de Pernambuco, as prefeituras das cidades circunvizinhas ao Complexo Suape e o Senai. Como a maioria dos funcionários foi recrutada na própria região (de atividade econômica predominantemente agrícola), o estaleiro teve que investir em treinamento para formar tecnicamente e operacionalmente essa mão de obra. As primeiras turmas foram recrutadas e treinadas em 2007 e, inicialmente, todos os trabalhadores foram contratados como ajudantes industriais.

O recrutamento no estaleiro também é realizado a partir de critérios informais, pois a empresa conta com a recomendação de funcionários para preencher seus cargos operacionais e contrata inclusive profissionais da mesma família:

[Você pode indicar alguém da família para trabalhar lá?] Eles perguntam se você tem alguém para indicar: indique um amigo, alguém da família. Tem muitos

pais e filhos lá, casais que trabalham juntos, do mesmo parentesco, eles não tem discriminação com isso não. **Eles sempre dizem indique um amigo, um jovem aprendiz** (Operário 1: Encanador industrial).

Um exemplo claro dessa prática foi à contratação do segundo operário entrevistado (Meio oficial de montagem de tubulação), ele ingressou no EAS a partir da recomendação do pai, que também é operário e presta serviço a empresa há sete anos. A indicação, na realidade, dá preferência ao uso de redes de relações pessoais na admissão de membros de uma mesma família para compor o quadro de funcionários do estaleiro e constitui uma forma de dominação, pois, de certa forma, o empregado compromete a sua lealdade com a empresa que confiou na sua indicação.

A adoção dessa prática torna os operários ‘responsáveis’ pelos familiares ingressos na empresa e funciona como um meio de alcançar o comprometimento e a lealdade de ambas às partes (de quem indicou e quem foi indicado).

Em 2010 o estaleiro deu início a um processo de contratação de soldadores brasileiros e Dekasseguis que trabalhavam no Japão, um país com forte tradição na indústria de construção naval e, atualmente, um dos líderes mundiais do setor. Em 2011, conforme relato do então presidente da empresa, 135 trabalhadores selecionados nesse processo trabalhavam no EAS (BELLELIS, 2011).

De janeiro a março de 2011 o EAS anunciou, em jornais espalhados por todo o país, a oferta de 1200 vagas para contratação imediata de profissionais (entre soldadores, montadores, engenheiros, supervisores de produção). Na época, o pré-requisito principal para ingresso no estaleiro era que os candidatos apresentassem experiência comprovada em carteira.

Devido à dificuldade de encontrar profissionais especializados na área de construção naval, a empresa destacou a possibilidade de contratar candidatos com experiências em áreas correlatas a esse tipo de indústria (“1200 vagas no Estaleiro Atlântico Sul”, Diário de Pernambuco, 31/12/2010). Em paralelo à contratação desses profissionais, o estaleiro daria continuidade ao seu programa de qualificação.

Antes de ingressar na empresa, os trabalhadores passam por um processo de integração e, nesse momento, eles recebem informações sobre o funcionamento das atividades, sobre as normas de segurança:

Você passa por uma semana de treinamento, fazendo integração para trabalhar dentro da empresa, você recebe várias orientações (Operário 5: Operador de transportes).

Quando a gente entra na empresa, a gente passa 15 dias só em preparação pra saber as normas da empresa, como é que vai ser o trabalho, que não pode ficar sem EPI porque pode acontecer um acidente [...] A gente recebe uma cartilha com a missão da empresa, o que a gente deve fazer [O que a empresa espera do trabalhador está descrito nessa cartilha?] É... é... mais ou menos... que vista a camisa, que motiva a gente... que a gente possa voltar pra casa e encontrar a nossa família bem, que a gente possa dar o melhor para nossa família (Operário 1: Encanador industrial).

Os cursos de formação internos e os sistemas de integração apontam para uma possibilidade de moldar a identidade do indivíduo, visto que esses mecanismos levam em consideração as ‘motivações’, ou seja, a aptidão e a vontade dos trabalhadores de se mobilizarem para preencher os objetivos e aderir aos projetos da empresa (GAULEJAC, 2007).

6.4.2 Programas de treinamento e desenvolvimento

Mediante relato dos operários observamos que o trabalho na indústria de construção naval é uma atividade que exige muitas especialidades profissionais e múltiplas habilidades (manuais/artesanais, cognitivas, aptidão para operar modernos equipamentos, para trabalhar em grupo) consequentemente, isso demanda investimentos em qualificação.

No tocante a oferta de cursos de qualificação no estaleiro, os trabalhadores destacam, inicialmente, o papel do Senai:

No Senai, a gente teve tanto aula teórica como aula prática, na área de solda, montagem e encanamento industrial. O estaleiro pagou ao Senai **para que a gente se qualificasse na parte de solda, caldeiraria... cursos específicos para cada área. Ninguém entrou como ajudante leigo, primeiro tinha que passar pelo Senai, pra depois entrar** (Operário 1: Encanador industrial).

Antes o estaleiro tinha parceria com o Senai para formar e qualificar o pessoal aqui da região, depois ele montou um centro de treinamento que oferecia qualificação básica na área de solda. Nesse centro de treinamento ia sendo implantado também a disciplina, a organização, todo esse sistema para que o profissional chegue na empresa bem adaptado (Operário 3: Soldador).

Um dos cursos oferecidos pelo EAS, desenvolvido em parceria com o Senai e a Petrobras, é o curso de formação de encarregados, com foco em qualidade e SMS (Saúde, Meio ambiente e Segurança). O objetivo desse curso, conforme descrição dos dirigentes da empresa é “aprimorar as habilidades de gestão dos líderes de grupo da área industrial e uniformizar práticas” (“EAS realiza curso de formação de líderes em parceria com a Petrobras e Senai”, Releases EAS, 05/10/2010).

Além de contribuírem para a formação técnica dos trabalhadores, os cursos de formação internos oferecidos pela empresa são dotados de uma carga ideológica e, portanto,

utilizados para incutir nos operários os valores, os objetivos da organização. Esta situação pode ser ilustrada a partir do seguinte relato:

Porque quando o cara me coloca dentro de uma sala de aula para dizer: olha, você vai atuar dessa forma! Lá dentro da empresa dele, para atender o lado burocrático, ele vai botar um bocado de gente dentro de uma sala, vai dar um documento para você assinar como se você tem conhecimento, você vai responder por aquilo se você atuar de forma diferente do que está escrito... Só que eles mesmos te obrigam a fazer... é... pregar o que não pratica! [Prescrevem um coisa e na prática é outra?] **na prática é outra...** E isso é o que eu passo no dia a dia, e eu acho que a maioria também... Eu só quero o mínimo de respeito! Respeito pela atividade (Operário 5: Operador de transportes).

Neste relato um operário, que também é membro da CIPA, aponta os limites de sua atuação. Conforme descreve, a responsabilidade da empresa em promover o treinamento para os membros da Comissão seria apenas para cumprir questões burocráticas, o prescrito, o que deve ser, mas, quando os Cipeiros buscam efetivamente, o respeito pela atividade e por condições de segurança no estaleiro, a ação deles é inibida.

Recentemente o estaleiro investiu na criação de um Centro de Desenvolvimento Humano, que conta com equipamentos para realizar treinamento em altura e em espaços confinados, além de laboratórios de solda, caldeiraria e tubulação, mecânica, elétrica, entre outros (“EAS inaugura Centro de Desenvolvimento Humano”, Releases EAS, 31/01/2013).

Por meio deste centro o EAS pode oferecer cursos de capacitação e aprimoramento ao quadro de funcionários da empresa, todavia quando perguntamos aos entrevistados se eles já haviam participado de algum desses cursos os mesmos destacaram:

Hoje eles já investem no Centro de Desenvolvimento Humano [Você já participou de algum curso ou treinamento lá?] **De lá não, só curso para trabalhar na área mesmo, para trabalhar como operador de máquinas** (Operário 1: Encanador industrial).

[A empresa oferece cursos?] **oferece de encanador, da área que você tá, de solda... Eu fiz uma entrevista faz mais ou menos uns dois meses. Você faz uma entrevista lá com a menina do RH, aí você faz uma prova e se você passar nessa prova, você ganha um curso pra fazer, que é o de encanador, de solda... Eu fiz essa prova, passei, mas até agora não me chamaram pra fazer o curso não.** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Não contamos com informações que nos permitam dimensionar os recursos destinados a esses cursos, a proporção dos trabalhadores treinados, sua regularidade e efetividade. No entanto, as práticas do EAS de recorrer à subcontratação, como já comentado, a contratação de profissionais de outras regiões com experiência em carteira e mesmo a prática da elevada rotatividade parecem nos permitir argumentar que a empresa não prioriza a política de formação e valorização de seu mercado de trabalho interno. Este seria um

caminho, inclusive, por onde ela poderia buscar formar uma cultura organizacional que desse base à construção do comprometimento de sua força de trabalho, tendo em vista que, “muitas formações destiladas pelas empresas a título de formação profissional têm por objetivo a difusão de métodos padronizados de reflexão e um certo tipo de racionalização do pensamento” (LINHART, 2000, p. 20).

No que se refere à maneira com a qual os operários aprendem a executar as atividades, o entrevistado destaca a importância da prática, do aprendizado diário ou o ‘aprender fazendo’:

A função que eu exerço é a mesma que a de um Profissional, faço a mesma coisa... Eu corto com o maçarico, eu lixo, eu ponteio com o cordão de solda, faço bisel... tudo o que um profissional faz, a gente faz... **[Você fez algum curso?] Não, aprendi lá, fazendo na área mesmo, aprendi fazendo mesmo. Pra mim curso não influencia muito não, a escola mesmo é na área, fazendo, praticando** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Constata-se, portanto, que os processos de aprendizagem e de formação profissional no EAS resultam, em grande parte, desse aprendizado diário ‘*on the job*’ e confirmam os argumentos destacados por Lima (2007, p. 517) de que a qualificação na indústria de construção naval assenta em conhecimentos concretos ou na utilização de materiais e equipamentos muito simples, com uma grande dose de formação manual, artesanal e empírica.

6.4.3 Salários e benefícios

Entre os benefícios oferecidos pelo EAS estão: o plano de carreira; a Participação nos Lucros e Resultados (PLR); assistência médica e odontológica, além dos serviços de refeitório e transporte. Para aqueles trabalhadores que viessem de fora do estado, a empresa oferecia, inclusive, auxílio moradia e ajuda de custo para a mudança.

A questão salarial no estaleiro abrange muitos vieses: constitui uma das principais insatisfações apontadas pelos entrevistados, manifestas nas greves; há indícios de uma diferença salarial entre trabalhadores que desempenham a mesma função (percebida principalmente em relação aos trabalhadores imigrantes e terceirizados); E, como vimos anteriormente, este tema também compôs a recente pauta de reivindicações do sindicato.

Uma queixa apresentada pelos entrevistados é que o salário pago pela empresa não compensa a carga de trabalho e o esforço físico necessário à realização das atividades:

O salário que eu ganho lá, se eu estivesse aqui fora eu não estaria ganhando isso, se estivesse trabalhando no comércio. **É um salário até bom... Agora, por conta do serviço que a gente faz, o dinheiro que a gente ganha é pouco, por conta da rotina da gente, da carga de trabalho... Pra carga de trabalho da gente o salário é pouco.** Eu não acho que seja assim um salário tão... **Até porque a gente entra na empresa no intuito de crescer, né? De, com o passar do tempo, a gente ter uma melhora de salário,** que venha a ter um outro cargo, uma outra coisa, e lá eu não vejo isso (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Uma coisa que deixou muito a desejar, no começo, foi à questão salarial, deixou muito a desejar! A gente tinha dificuldade em relação à questão financeira, a gente ganhava salários bem inferiores para o trabalho que a gente executava. O salário era muito inferior porque na área de construção naval, o trabalho de um ajudante ao de um engenheiro é um trabalho diferenciado... É um trabalho de risco nível 4... **Então o salário era um termo de muita insatisfação na minha época no EAS, hoje tá bem melhor, melhorou bastante** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Além disso, a diferença salarial percebida entre funcionários que exercem uma mesma função é apontada pelos trabalhadores como uma fonte de insatisfação, sofrimento e estresse. Esses elementos são destacados nos excertos das entrevistas a seguir:

A questão que eu falo e que eu fico sempre martelando, só eu não, qualquer funcionário lá vai sempre martelar nisso... É essa questão do salário, a diferença do salário, que uns ganham mais do que os outros... Isso pra mim não existe! A gente tem que ‘ralar’ muito ali, ‘ralar’... E às vezes até sem esperança de ter um aumento de salário (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

A equiparação salarial que a gente fala é por que **tem pessoas executando a mesma função e, por conta do desvio, o salário é diferente... E até mesmo dentro da mesma função, ou seja, soldador e soldador com salários diferentes, às vezes por que um entrou hoje na empresa, outro entra daqui a um mês ou dois, eles vão ter salários diferentes, não deveria... A partir do momento que você vai exercer a mesma função, no meu ponto de vista, você tem que fazer jus a salários iguais, a uma remuneração igual... Usa-se esse artifício lá!** (Operário 5: Operador de transportes).

Mas a pressão que eu falo é por conta disso, por que você vai ver que tem gente que... Não é que não tem capacidade, mas é gente que às vezes não tem o conhecimento que você tem e ganha muito mais, às vezes até o dobro do seu salário e você sabe um pouco mais do que aquela pessoa. Você trabalha mais às vezes, você ‘rala’ mais do que aquela pessoa e ganha um salário mais baixo que ela. Aí eu acho, na minha concepção, que o que faz a gente sofrer lá é isso, a diferença de salário... Por que era pra... Independente de a pessoa saber pouco ou muito, se a pessoa é um profissional, todos deveriam ter um salário igual, pra não haver essa diferença de salário. É isso assim... A parte que eu acho que dá estresse (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Esses relatos apontam para a falta de clareza, de critérios transparentes e democráticos do plano de carreira da empresa, bem como para o desrespeito às leis trabalhistas que asseguram uma remuneração igual para uma mesma atividade. Isso implica dizer, por exemplo, que, além do estaleiro burlar esse direito, ele faz uso do trabalho barato por meio do desvio de função. São comuns os relatos de insatisfação dos operários em relação

a esses temas. A trajetória das mobilizações dos trabalhadores no EAS demonstra que a luta pela equiparação salarial e pelo fim dos desvios de função não só compuseram a pauta de reivindicações das três greves ocorridas entre 2010 e 2011, mas também figuram entre as principais denúncias recebidas pelo MTE atualmente.

Soma-se a isso o fato de também existirem distinções entre os salários dos trabalhadores imigrantes, terceirizados e pernambucanos. No trecho subsequente, o entrevistado descreve como a chegada dos Dekasseguis foi percebida entre os funcionários do estaleiro e destaca, logo em seguida, a questão salarial:

[Você falou da chegada dos Dekasseguis, depois disso você percebeu alguma espécie de choque de cultura? uma rivalidade?] não, não, **toda rivalidade era assim... Por conta dos salários [Eles recebiam mais?] bem mais e as pessoas diziam: ‘tu viu a solda do cara? A gente ganhando isso... Como é que traz um cara do Japão e ele faz isso...’ aí foi onde houve rivalidade, mas, todo mundo se tornou amigo** [Houve contestação? Isso não entrou na pauta da greve?] houve, a empresa corrigiu mas não equiparou... Teve uma correção, a gente conseguiu uma correção boa a nível Brasil, mas, não equiparou com o pessoal que vem do Rio **[E vocês faziam as mesmas funções?] as mesmas funções, mas, eles geralmente ganham mais** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

De acordo com relatos dos trabalhadores, a maioria desses profissionais teria sido contratada para ocupar postos de liderança no estaleiro (sobretudo como encarregados e supervisores) e, inclusive, com salários mais altos.

Ainda no que concerne a diferença salarial, um dos aspectos que mais chamaram a atenção foi o fato de os salários dos trabalhadores terceirizados serem superiores aos dos próprios funcionários do EAS. De uma maneira geral, a terceirização/subcontratação de mão de obra se dá com salários inferiores, para atender critérios de racionalização, de redução dos custos. No entanto, como veremos a seguir, essa prática foi adotada pelo estaleiro de uma maneira que foge aos padrões convencionais:

O estaleiro chegou a colocar mais de 40% da mão de obra terceirizada [Tinha muita diferença nas condições de trabalho, nos salários?] o ponto mais curioso era o salário, botaram muita empresa subcontratada... muita, muita mesmo, com o salário lá em cima, maior do que o nosso e isso gerou uma insatisfação imensa. Isso foi no primeiro navio, pelo fato da gente ter aprendido aqui, a maioria ter saído do corte de cana... Isso gerou uma insatisfação imensa. Hoje pararam mais com essa questão de falar do corte de cana, né? Porque, na verdade, quando o pessoal veio do Rio de Janeiro, Santa Catarina, eles já trabalhavam na construção naval há tempos, e aqui em Pernambuco nunca teve estaleiro (Operário 3: Soldador).

Hoje numa empresa que terceiriza a contratação de mão de obra **tem montador que vem do Rio de Janeiro pra cá ganhando R\$ 4.200,00, e ainda tem hospedagem e transporte... Aí, um montador daqui de Pernambuco ele tá ganhando R\$ 2.400,00, fazendo a mesma obra, a mesma função e, às vezes, até com mais qualidade, com mais velocidade [Isso não gera uma insatisfação lá dentro?] gera uma insatisfação, mas, o cara veio do Rio, tá longe da família... A gente**

não vai brigar, a insatisfação é com a empresa, você fica um pouco desmotivado, você não vai trabalhar mais do que aquele cara...

Então, o que acontece? A empresa perde porque a mão de obra relaxa um pouco. Se o cara tá fazendo a mesma função que eu, e eu tô montando até com uma qualidade melhor que ele, eu posso montar duas barras e ele só monta uma aí, eu também só vou montar uma barra... Aí a empresa perde, se ela não trouxesse esse cara aqui, eu ia montar três barras e eu ia achar que ainda tava montando pouco, que tava ganhando muito bem, que não tinha ninguém igual a mim... Por que eu comparo o trabalho, a partir do momento que eu vejo alguém da mesma função ganhando mais do que eu, aí eu comparo o que você tá fazendo... E você se acomoda. Acontece isso na empresa, o cara tá ganhando mais do que eu, eu poderia até montar mais, produzir mais... Cabe à questão administrativa, a empresa perceber isso (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Essa distinção nas formas de remuneração – na verdade a violação do direito que assegura aos trabalhadores um salário igual para um trabalho igual – implica em uma desvalorização da mão de obra pernambucana e isso comprova os indícios apontados pelo entrevistado: “o fato da gente ter aprendido aqui, a maioria ter saído do corte de cana”. Quando o trabalhador percebe a distinção salarial ele passa a desenvolver mecanismos de resistência para lidar com a situação (à medida que o funcionário compara seu trabalho ao do colega, ele fica insatisfeito com a empresa, desmotivado e isso influencia diretamente no seu desempenho/rendimento).

Na verdade, a empresa se utiliza do discurso de valorização salarial que sua chegada promoveu na região, relativamente às características anteriores de seu mercado de trabalho (a agricultura, o comércio, a atividade informal), para manter baixos os salários, se a comparação, a que realmente deve ser feita, e os trabalhadores têm consciência disso, for a dos salários do setor em outras regiões. De fato, os relatos dos trabalhadores evidenciam certa mobilidade social e salarial na região, mas eles também evidenciam a consciência de sua exploração.

Uma explicação, advinda do entendimento dos trabalhadores, para a ‘inflação’ nos salários dos trabalhadores terceirizados sugere o envolvimento da gestão do EAS em um esquema de corrupção, em que as propinas surgiram pela via dos serviços subcontratados:

[Houve contratação de empresas terceirizadas aqui do mercado local também?] **teve, teve e havia essa diferença salarial também... Eu vou ter que falar, apesar de que não poderia... O estaleiro tinha que arrumar um meio de desviar dinheiro, tavam injetando tanto dinheiro aqui... Então, o presidente colocava uma empresa, tal diretor colocava uma empresa... iam e contratavam você com um salário alto e ganhavam em cima de você... Então, todas as subcontratadas ofereciam um salário maior que o estaleiro, mesmo sendo daqui... Se eu fosse para uma subcontratada eu ia ganhar mais... Muita gente fez isso, saiu do estaleiro e entrou na subcontratada... Durou pouco tempo, até mesmo os próprios presidentes do estaleiro tinham empresas terceirizadas (tinha a Thex, a Montserv) para você ver o nível de desvio de dinheiro, uma forma de lavar dinheiro, né? [Normalmente as empresas terceirizadas pagam salários inferiores], pois é, mas**

no estaleiro veio o contrário... No Atlântico Sul, a Marinha Mercante tava investindo tantos milhões, **então eles pensaram: “pra gente colocar a mão nesse dinheiro a gente tem que ‘botar’ empresa pra pegar esse serviço, pegar isso e isso, a gente tem que contratar com um salário lá em cima”** porque **eles queriam o dinheiro público...** Eles não estavam preocupados se o navio foi vendido, se já tinha gastado o dinheiro de fazer o navio, não... **Eles tavam preocupados em pegar o seu e o estaleiro quase fecha as portas** [Durante a fiscalização que o MPT fez sobre a terceirização, você ainda trabalhava lá?] tava lá, foi uma reivindicação nossa, com essa investigação a terceirização teve que sair e o pessoal migrou para o estaleiro [Vocês reivindicaram, sobretudo por conta dessa defasagem salarial?] por conta dessa defasagem salarial, **eu ganhava R\$ 2.000,00 enquanto o pessoal das terceirizadas ganhava R\$ 4.000,00, era como funcionava lá, uma loucura...** Aí saiu e uma parte foi readmitida para o pessoal não ficar desempregado... Tirou esse negócio em que cada um criava uma empresa. **Tinha mais de 20 empresas subcontratadas e inventavam cada nome: era Thex, RIP e por aí vai...** Eu até às vezes trabalhava com um terceirizado... **Eu tava montando aqui e percebia que o cara não sabia pontear, não sabia nem ligar a máquina... aí eu perguntava: tu ganha quanto? ‘Eu ganho tanto’... e isso gerava uma insatisfação imensa.** Isso ocasionou aquele descaso do navio, já gastou tantos milhões e o navio não tava pronto, teve retrabalho (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Sem entrar no mérito da discussão acerca da corrupção ou sobre a quem seria atribuída à responsabilidade, destacamos apenas as implicações, o que isso significou para os funcionários do EAS. Como esse esquema incluiu, além da distinção salarial, a contratação de uma mão de obra sem qualquer especialização, isso gerou insatisfação entre os trabalhadores e contribuiu para minar, ainda mais, a motivação deles com a empresa e fomentar iniciativas de protesto a ponto de haver intervenção do Ministério Público do Trabalho.

Como destacado anteriormente, devido à fiscalização realizada pelo MPT, as empresas terceirizadas tiveram que se retirar do estaleiro e os profissionais que haviam sido contratados com intermediação dessas prestadoras de serviços foram admitidos pelo EAS.

6.4.4 Oportunidades e carreira

No EAS a carreira de um operário está baseada em uma sucessão de estágios: o trabalhador ingressa no estaleiro como ajudante industrial e após um período de seis meses é elevado à posição de meio oficial; de meio oficial ele passa a ser oficial (como soldador, montador, encanador...); o operário profissional ou oficial ainda percorre uma série de níveis (Níveis 1, 2 e 3) até chegar à função de encarregado ou líder de turma.

Embora o estaleiro ofereça um plano de carreira, os operários não percebem grandes oportunidades de crescimento na empresa:

[Não há uma oportunidade de você crescer na empresa?] não, nessa questão de crescer eu não vejo não! Por que faz 7 anos que meu pai tá lá e agora que ele é nível 2... Com 7 anos de empresa, no mínimo você era pra ser um nível 3.

Tem Meio Oficial que trabalha lá na minha equipe, que faz mais de dois anos que tá na empresa, e ainda não foi para o nível 1. Eu trabalho lá assim, vamos dizer, por conta de precisar mesmo, por que pra mim, **eu acho impossível daqui a um ano eu estar como um profissional, eu não acho que vai vir agora.**

Eu acho até impossível eu crescer (profissionalmente) lá, não por eu não ter capacidade... Eu tomo como exemplo o meu pai, eu tiro por ele... Eu sei que ele sabe trabalhar, porque eu vejo o esforço dele lá e se até agora ele não teve nenhum resultado, por que é que eu vou ter? Se eu vejo que meu pai tá ali há mais tempo que eu, desde quando o estaleiro começou (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

A falta de perspectiva de ascensão profissional no EAS, demonstrada pelo entrevistado deriva, em grande parte, da ausência de critérios claros e democráticos para promoção. Em seu depoimento o operário ressalta a ineficiência do sistema de promoções, notadamente quando destaca que trabalhadores mais antigos ainda não saíram dos postos mais básicos da carreira e, isso se torna ainda mais evidente quando ele compara a sua trajetória na empresa com a do pai, que já está há mais tempo na função.

Essa desvalorização ou falta de reconhecimento profissional também é percebida no relato de um funcionário que chegou a exercer a função de líder e que, no entanto, não foi promovido. Tal situação é descrita a seguir:

Eu fui meio oficial, aí passei para ser oficial. De oficial eu passei a ser montador de nível 1, chegando até montador de nível 3. Aí, **no nível 3, eu tive uma proposta para ser líder de turma, ainda fiquei liderando, mas não saiu a promoção... Não saiu a promoção e foi aí que eu pedi demissão, foi quando eu saí. Eu saí como montador nível 3, mas eu era líder, não tava ainda promovido como líder mas, já assumia como líder de turma.** Eu saí da empresa em 2012 [Você saiu por iniciativa própria?] por iniciativa própria, assim... Eu fiquei insatisfeito com essa questão de... quando a gente tava esperando que ia melhorar [...] **Eu tava com proposta para ser encarregado, eu era um dos que mais se destacava na oficina, já era pra eu ter sido encarregado, mas, quando eu ia ser encarregado chegou o Japonês... Chegaram três japoneses lá na minha oficina e eles já vieram como encarregado, né?** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Do mesmo modo, mediante o que foi exposto pelos operários durante as entrevistas, percebemos que a empresa não estabelece critérios formais para realizar a avaliação de desempenho dos funcionários, ou pelo menos esses critérios ainda não estão bem claros para os trabalhadores:

[Eles têm alguma política de avaliação de desempenho?] **Eles falam que quem avalia é o supervisor e o encarregado, eu acho que não é não. Eu acho que se fosse mesmo questão do encarregado, nós que somos meio oficiais, já teríamos ganhado a promoção, porque ele vê o quanto à gente trabalha e a gente trabalha a mesma coisa que um profissional, a gente faz a mesma coisa que um profissional. Acho que se fosse assim, o encarregado ou o supervisor que pudesse dar uma promoção pra gente, eles já teriam dado, mas isso aí quem resolve é a gerência, os diretores, eles que podem achar, assim, uma melhor forma de ajudar o funcionário** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

[Existe algum critério definido para você ascender na carreira? Ser promovido?] Não, é só se dedicar a empresa. Se você seguir as normas da empresa, o que a empresa delimita, você faz sucesso lá dentro... Eu tenho meu chefe, mas são vários supervisores, eles ficam observando seu trabalho também, e fica um comentando com o outro, eles decidem entre eles lá, eles conversam e eles que aprovam lá: *ó aquele cara ali merece a promoção, aquele colaborador ali merece a promoção...* [Como é feita a avaliação de desempenho?] A avaliação é pelo trabalho do dia a dia que a gente faz... Eles ficam só observando o que a gente faz: a avaliação da gente, o desempenho, a rapidez (Operário 1: Encanador industrial).

[A gente fica sem entender qual o critério que avalia o desempenho das pessoas para elas poderem ser promovidas] O que a pessoa tem que fazer para ser promovido? Eu acho que sofrer muito viu, sofrer muito, muito mesmo, por que ali a pessoa sofre, trabalha mesmo [É muito puxado?] muito, muito mesmo. Tem dia que a pessoa chega lá e dá vontade de explodir, de sumir no mundo, por conta do serviço que é muita marcação... é muito em cima, é puxado... puxado mesmo! (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Nesta mesma linha de argumentação os entrevistados destacaram que, como não há critérios formais definidos para a avaliação de desempenho, também não existem critérios claros para que o funcionário possa ascender profissionalmente:

Hoje em dia não é só lá não, é em qualquer empresa, você tem que ter... na 'língua dos peões'... Você tem que ter um contato com alguém, ter 'um peixe' como a turma fala, ter algum amigo que lhe ajude a crescer lá dentro da empresa, porque se for pelo o que você faz, você não vai crescer nunca. Tem gente que é do nível 3 lá, mas não faz o que um ajudante faz, não sabe cortar uma peça, não sabe fazer um bisel [E como foi que elas chegaram lá?] por conta do tempo de empresa que tem, entraram lá logo no começo, logo quando o estaleiro começou a funcionar... Também tem aquelas questões assim, às vezes pega uma amizade com um supervisor ou com um encarregado, aí o supervisor ou o encarregado 'marcam mais em cima' pra ajudar aquela pessoa, e aqueles que não têm conhecimento com ninguém vão ficando de lado [Então quer dizer que não tem critério nenhum explícito para subir na carreira?] na minha concepção não, porque tem gente que tá lá... meu pai mesmo, tá lá vai 7 anos, ele entrou em 2008, com 6 anos de empresa, veio vir pra ele o nível 2 agora, e não é porque ele não sabe trabalhar não, por que meu pai sabe trabalhar, ele entende, ele sabe ler desenho da elétrica, ele sabe ajeitar máquina de solda, maquina, lixadeira, compressor, questão de elétrica ele mexe com tudo (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

[Portanto, a avaliação dependia da relação com a chefia?] Em todo lugar tem um 'arrumadinho' (risos)... Em todo lugar tem, infelizmente [Você acha que prevalecia esse 'arrumadinho?'] Prevalecia muito, tem mulheres que hoje são supervisoras... bonitinha e tal... E aquela coisa... é supervisora (risos)... Você poderia ser 'nó cego', ruim, mas se todo sábado você fosse fazer hora extra... Tem dessas coisas. Sinceramente tem pessoas que não merecem, mas são beneficiadas, em todo lugar tem, e numa empresa que tem mais de 5.000 funcionários não vai ser diferente, né? O correto é ser assim: as pessoas que se destacam mais vão ter oportunidade (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Observa-se, portanto, que devido à falta de clareza, a ausência de um plano de carreira bem definido e de critérios transparentes e democráticos para promoção, prevalece no

estaleiro o caráter arbitrário das promoções; relações pessoalizadas e informais marcadas pelo apadrinhamento.

6.5 Vínculos subjetivos

Além dos vínculos formais descritos anteriormente, esta seção contempla uma discussão acerca de alguns elementos centrais, identificados nos discursos dos operários, que instrumentalizam a cooperação para o trabalho no EAS. Nesse sentido, procuramos destacar como os trabalhadores colaboram ativamente para sua própria submissão, bem como os mecanismos utilizados pela gerência para alcançar a adesão, o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da empresa, com destaque para o tipo de controle (disciplinar, pressões psicológicas) exercido sobre eles.

Inicialmente procuramos explicar como o prazer, o sentimento de orgulho demonstrado pelos operários em relação ao trabalho (que deriva do desafio e do significado do aprendizado na indústria naval) contribuem para a sua própria submissão, para a adesão voluntária aos objetivos da organização. Este seria, portanto, um dos pilares que sustenta, em certa medida, a cooperação da força de trabalho no estaleiro.

Em seguida destacamos que a ‘conquista’ da subjetividade também decorre dos mecanismos de poder e coerção impingidos pela empresa sobre os trabalhadores. Veremos, por exemplo, que o comprometimento dos operários com o imperativo da produtividade é alcançado a partir da ‘promessa’ de ascensão funcional e da possibilidade de ganhos de produtividade; da ‘não’ obrigatoriedade de o funcionário realizar horas extras; pela utilização do DDS para cobrar produtividade e não apenas para tratar de questões de Segurança, Meio Ambiente e Saúde – SMS; elementos que, paradoxalmente, atentam contra os interesses dos trabalhadores.

Por meio de todos esses mecanismos a empresa demonstra a tentativa de inibir a organização coletiva dos trabalhadores e, portanto, de obscurecer os conflitos e contradições, sob a ameaça velada de demissão. Por conseguinte, argumentamos que, nessas condições, a cooperação no estaleiro decorre do poder disciplinar e das pressões psicológicas impostas pela cultura autoritária e repressora da gerência aos trabalhadores.

Vejam os a seguir como estes elementos foram identificados a partir dos discursos dos operários e os seus respectivos desdobramentos.

6.5.1 O desafio e o significado do aprendizado

Um aspecto que se sobressai nos discursos dos operários é o significado do aprendizado, de uma qualificação, do contribuir para a construção de algo grandioso e inusitado: o que o desafio da construção de navios (os ‘gigantes de aço’) representa para trabalhadores que antes desempenhavam tarefas simples e de baixa qualificação como o corte de cana de açúcar ou o trabalho no comércio, por exemplo.

O significado do aprendizado para esses trabalhadores (a oportunidade de aprender um novo ofício, de se desenvolver, de crescimento pessoal) foi um aspecto destacado durante as entrevistas. Vejamos alguns depoimentos representativos:

Acho que a melhor coisa que eles (a empresa e o governo) fizeram foi investir na educação dos funcionários e na qualificação, porque algumas pessoas que vinham da área de usina (engenhos de cana de açúcar) mesmo só tinha até a 4ª série e lá eles tiveram a oportunidade de terminar o supletivo, o 2º grau, de ter uma qualificação na carteira para trabalhar em qualquer área lá (Operário 1: Encanador industrial).

Eu mesmo já pego em uma lixadeira, eu pego em maçarico, eu pego numa solda pra soldar... É movimentação de carga, tubulação pesada [Precisou do serviço você tem que fazer?] não é bem assim, que eles obriguem a gente de fazer, sabe?... **Ele passa um trabalho pra gente, mas como a gente precisa do emprego e a gente tá ali no intuito de aprender a ser um profissional, a gente tá sujeito a isso, né? A fazer as coisas que eles pedem... Até por conta de melhora da gente, de querer aprender (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).**

Deste segundo excerto observamos que além da necessidade de permanência no emprego, um dos motivos que levam o operário a cooperar com a empresa ‘a fazer as coisas que eles pedem’ é a oportunidade do aprendizado e a expectativa em relação à possibilidade de ascensão funcional: ‘aprender a ser um profissional’.

Quando pedimos para que os operários descrevessem suas atividades, percebemos que eles demonstravam um sentimento de orgulho decorrente do aprendizado que os torna aptos a realizar trabalhos diversos. Este aspecto pode ser verificado nos relatos a seguir:

[Você pode descrever as atividades desenvolvidas por um montador?] Eu fui montador de tubulação e montador de estrutura... **Eu trabalho com montagem de tubulação e estrutura... aí, no caso, eu também sou soldador de eletrodo, soldador MIG (soldagem por arco elétrico com gás de proteção) e sou maçariqueiro [Um trabalhador polivalente?] É porque como montador eu faço todas essas funções... Então, eu sei soldar, eu sei cortar com o maçarico, eu monto a peça, eu leio o desenho, se tiver que fabricar uma peça eu traço e fabrico a peça, eu também sei dar o acabamento com a esmerilhadeira... E na tubulação eu também consigo fazer uma peça, um tubo, uma curva, fazer um bisel, leio o desenho de tubulação também (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).**

Minha área é a de acabamento, a gente trabalha com a parte de tubulação, acessórios, suportes, essas coisas... A função que eu exerço é a mesma que a de um profissional, faço a mesma coisa, **eu corto com o maçarico, eu lixo, eu ponteio com o cordão de solda, faço bisel... tudo o que um profissional faz, a gente faz** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Para estes operários, e ousou dizer que esta é uma concepção generalizada entre os outros entrevistados, as habilidades desenvolvidas e as atividades que eles conseguem desempenhar, frutos do aprendizado contínuo/diário, são ressaltados com grande satisfação na fala desses trabalhadores. Ter um ofício lhes dá um sentido de autonomia e de pertença.

Soma-se a este sentimento de orgulho a ideia de superação e de valorização do trabalho, notadamente em relação ao trabalho dos pernambucanos, algo que está relacionado às desigualdades (culturais, econômicas e sociais) regionais e aos estigmas decorrentes dessas desigualdades, que marcam a heterogeneidade da força de trabalho relativamente ao seu dinamismo e melhor valorização em regiões mais desenvolvidas, o sul e o sudeste do país, onde há maior tradição industrial. Aqui implícitas, também, as distinções entre uma força de trabalho mais qualificada e melhor remunerada, vinda de fora, que assume os postos de comando, e os operadores de base, inexperientes, de mais baixa remuneração, predominantemente pernambucanos. Estes aspectos são evidenciados nos trechos a seguir:

Uma coisa que me admira muito é que os pernambucanos pegaram rápido ‘o jeito de fazer a coisa’, o pessoal estava soldando muito bem, fazendo as montagens também, **apesar do pouco tempo de experiência** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

No início diziam que a maioria do povo era cortador de cana, que o pernambucano só sabia cortar cana, mas aí quando eles viram que os pernambucanos é quem fazia o navio, e que quem fazia era a ‘peãozada’ mesmo, que foram os pernambucanos que fizeram, por mais que a liderança tenha sido do Sul, mas **quem fez a solda, quem cortou e montou o navio foi o pernambucano** (Operário 1: Encanador industrial).

A gente aprendeu a soldar com qualidade, aprendeu treinando, fazendo obra da Petrobras (a Petrobras exige muito, ela quer muita qualidade), **então a gente aprendeu a fazer obra com qualidade, a gente tá fazendo navio bem feito...** a gente pode tá ganhando pouco mas, **tá fazendo bem feito, os pernambucanos estão de parabéns!** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Um discurso similar é encontrado nos vídeos institucionais da Transpetro divulgados durante nas cerimônias de lançamento e entrega das embarcações. Nesses vídeos são ressaltados, sobretudo, os discursos da valorização da mão de obra local e do entrelaçamento entre as trajetórias dos navios e dos trabalhadores envolvidos no processo de construção. Destacamos dois trechos principais: “Durante anos, os críticos chegaram a afirmar que os trabalhadores nordestinos não eram capazes de fazer navios [...] nordestino faz navio sim, cada vez melhor e mais competitivo”; e “Aqui, em Ipojuca, um pedacinho especial do

Nordeste, os trabalhadores orgulham o país ajudando a construir essa nova realidade” (TRANSPETRO, 2014)¹¹.

Estes sentimentos de orgulho, de pertença (à empresa e à região) e de superação são ressaltados, sobretudo, nas cerimônias que marcam o lançamento e a entrega das embarcações. Nessas ocasiões afloram a satisfação e um verdadeiro deslumbramento dos trabalhadores por eles terem participado da construção dos navios e plataformas:

[Você se sente orgulhoso?] Sim, sim... É uma emoção muito grande chegar a lançar um navio desses no mar [Continua a mesma emoção, o mesmo orgulho?] Quando chega assim... a época de inaugurar a gente fica tudo motivado a entregar o navio, fica todo mundo satisfeito por que ali vai um pedaço de Pernambuco para andar o mundo inteiro, assim... Um pedaço da gente que vai rodar o mundo inteiro (Operário 1: Encanador industrial).

O trabalhador até se emociona quando lança o navio, né? É uma arte, é outra coisa... Com a chegada do estaleiro teve muitos problemas de saúde, mas, também melhorou a condição de vida de muitas pessoas... Muita gente hoje tem seu carro, sua casa, tem uma profissão... Então, eu acho assim, que tem muita gente realizada, que se sente orgulhosa por estar fazendo isso... As dificuldades sempre tem; reclamação sempre tem; e o trabalho, quem gosta de trabalhar? Principalmente quando é pesado? Mas a recompensa vem, a satisfação, é uma coisa que eu trabalhando aqui de segurança, eu chego aqui amanhã e eu não vi o que eu fiz hoje, eu não fiz nada! Mas, quando eu chego lá amanhã (no estaleiro) eu vejo o que eu fiz hoje, eu que fiz aquilo ali... Eu posso dizer que essa parte aqui eu fiz... Se você pesquisar na internet e vê lá a P-62, se você conseguir ver a casa de bombas dessa plataforma, foi eu que fiz as bases... Então é satisfatório isso aí... Tá o seu nome lá, tá um pedacinho de você... (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Deste último relato se sobressai, inclusive, o sentido que o operário (que também atua como segurança/vigia em outra empresa) atribui ao seu trabalho no estaleiro: *“eu trabalhando aqui de segurança, eu chego aqui amanhã e eu não vi o que eu fiz hoje, eu não fiz nada! Mas, quando eu chego lá amanhã (no estaleiro) eu vejo o que eu fiz hoje, eu que fiz aquilo ali... Eu posso dizer que essa parte aqui eu fiz”*. Pelo contraste entre as duas atividades observamos que, as dimensões de tangibilidade e visibilidade do trabalho no estaleiro são ressaltadas não apenas em termos da matéria (que distingue um produto de um serviço), mas, principalmente pela possibilidade de o trabalhador manifestar suas capacidades profissionais e ‘artísticas’ que, por sua vez, se traduzem em motivos de orgulho para ele.

Quando destacam que cada embarcação entregue pelo estaleiro equivale a um ‘pedacinho deles’, um ‘pedacinho de Pernambuco que vai rodar o mundo’, os operários demonstram a sua identificação com a empresa. Este mesmo discurso também é ressaltado nos vídeos institucionais da Transpetro.

¹¹ Vídeo institucional da viagem inaugural do petroleiro Dragão do Mar da Transpetro. Disponível em: <http://www.transpetro.com.br/pt_br/imprensa/multimidia/video-e-imagem.html>. Acesso em 11 dez. 2014.

As datas das cerimônias de lançamento e de entrega das embarcações ganham um significado especial para aqueles que participaram ou testemunharam esses acontecimentos e são referências importantes a ponto de constituírem memórias (com anotações pormenorizadas) reavivadas e transformadas em um legado pelos trabalhadores:

Meus filhos vão crescer e eles vão dizer: o meu pai participou da construção do João Cândido, meu pai participou do Zumbi dos Palmares, participou do Dragão do Mar, do Henrique Dias, do André Rebouças... Agora da P62, da P55... Então tá tudo lá o que a gente faz... Comecei a anotar no meu caderninho pra quando meu filho crescer ele ver (Operário 1: Encanador industrial).

A possibilidade de um aprendizado e, portanto, de uma qualificação e perspectiva de carreira, além dos sentimentos de orgulho e pertença que permeiam o imaginário dos operários são elementos que, juntamente com as injunções econômicas/materiais, como a dependência do emprego, mediam as relações de trabalho permitindo que a cooperação se estabeleça na empresa não apenas pela via da coerção econômica, mas também pela via da conquista ou de uma dominação subjetiva (PAGÈS *et al.*, 1993) que faz com que os trabalhadores aceitem as condições de trabalho, ainda que elas sejam, muitas vezes, adversas para eles.

Contudo, não podemos afirmar que a cooperação no estaleiro se estabelece apenas por essas vias, a da coerção material e a da dominação subjetiva. As greves e reivindicações, que em pouco tempo surgiram mesmo a partir das bases, nos dão uma mostra de que os trabalhadores têm certa força para buscar negociar com a empresa os termos e condições de trabalho, resistindo à arbitrariedade e pressionando, de alguma forma, a construção do consenso (cf. Burawoy, 1985).

Essa reação manifestada pelos trabalhadores contra as condições adversas de trabalho (o trabalho intenso, insalubre, os problemas de saúde, as insatisfações em relação à trajetória e ao reconhecimento profissional) indica que existe um espaço de consciência política de classe e que os trabalhadores, de alguma forma, se mobilizam para defender seus interesses. Em face disso, argumentamos que no EAS existe resistência no espaço de produção, apesar das restrições impostas pela empresa, e, portanto, que a dominação não se institui de forma plena.

No relato a seguir, o operário sugere que a falta de reconhecimento pelo trabalho no estaleiro – descrita em termos das distinções salariais e do agravamento dos problemas de saúde – em certa medida, é superada pelo sentimento decorrente da aprendizagem, de uma oportunidade de formação profissional. Isso também justifica o envolvimento dos trabalhadores:

[A que você atribui esse empenho, esse compromisso do trabalhador? Vocês tem orgulho de trabalhar no estaleiro?] **É um certo orgulho da aprendizagem... Uma coisa nova, ninguém esperava, hoje eu faço navio, é outro ramo. Eu já cortei cana, eu vim de família pobre, fui para o exército, depois fui trabalhar como vigilante aí, de repente, eu ingresso na área de construção naval, fazendo navio, obra da Petrobras... Então, isso gera um orgulho, é uma nova descoberta... O trabalho lá é uma coisa impressionante: você pegar uma barra de ferro, dobrar e fazer isso aqui do navio** (nesse momento o entrevistado nos mostra uma imagem de uma parte curva/cilíndrica localizada no casco do navio) **isso é uma arte!** Essa parte aqui, você sabe a dificuldade de fazer isso aqui? Para soldar aqui dentro, como é imprensado... Eu tava na praia, via os navios e ficava imaginando como eles eram feitos, e **hoje eu faço navios, eu sei como é o motor de um navio [Isso explica o comprometimento, o envolvimento de vocês?] É... Entendeu? Apesar dos salários, dos problemas de saúde...** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Os aspectos que se sobressaem deste relato são as contradições psicológicas individuais: o prazer que se tem pelo trabalho (decorrente do aprendizado) e a insatisfação (em relação aos salários, à perspectiva de crescimento, ao trabalho intenso e arriscado, aos problemas de saúde). O operário se sente, ao mesmo tempo, orgulhoso e angustiado e, devido à impotência de afrontar essas contradições, ele colabora ativamente para sua própria submissão. Neste ponto concordamos com Pagès *et al.* (1993) quando eles escrevem:

O indivíduo colabora ativamente com o poder da organização, e isto não só pelo fato de ele ser influenciado por ela de fora, mas também por não poder afrontar suas contradições íntimas. É pelo fato de cada indivíduo ser impotente para afrontar suas próprias contradições, por serem os trabalhadores coletivamente impotentes para estabelecer entre si relações de cooperação verdadeiras, que aceitam as “soluções” prontas da organização, que introjetam seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre eles (PAGÈS *et al.*, 1993, p.40).

Tomando como base o caso das greves ocorridas no EAS, observamos que houve alguma forma de resistência e afrontamento coletivo, ainda que incipiente e fortemente rechaçada pela empresa. A questão que se coloca é que o controle exercido pelo estaleiro, aqui expresso, sobretudo, nos sucessivos desligamentos ocorridos após o período de greves, demonstra não apenas a liberdade que a empresa tem para demitir, mas, também, que ela é quem detém as rédeas da situação.

Sob essa perspectiva, notamos que, com a liberdade de demitir, a empresa tem feito investidas no campo do disciplinamento da força de trabalho, no sentido de promover medo e abrandar o ímpeto de luta da categoria, que, por sua vez, repercute e tem sua eficácia justamente no plano individual/subjetivo, em que os trabalhadores se sentem impotentes para impor resistência a essas práticas. Assim, à medida que os conflitos se deslocam do campo das lutas coletivas para um encorajamento da negociação individual, a violência das condições de trabalho desloca-se para o nível psicológico, no qual a capacidade de

contestação é praticamente anulada e a saída aponta para a capacidade de adaptação do sujeito, com todo sofrimento que isso acarreta (GAULEJAC, 2007).

Acreditamos que o configurar das forças que engendram a cooperação no estaleiro atua entre esses dois polos, o da coerção, que também incide em espaços mais subjetivos, não tão sutis a ponto de uma *conquista da subjetividade* (ALVES, 2007; 2008; FARIA; MENEGHETTI, 2007; GAULEJAC, 2007), do tipo trabalhador que “veste a camisa da empresa”, e o da resistência, esse último a depender da capacidade de mobilização e conscientização da categoria, da conjuntura dos negócios da empresa (as greves se deram em um momento de elevados compromissos de encomendas) e mesmo da conjuntura econômica e política do país.

Dentre os aspectos mais subjetivos da coerção que nos auxiliam no entendimento acerca do envolvimento/engajamento desses trabalhadores com os objetivos da empresa, podemos destacar:

6.5.2 O imperativo da produtividade e o engajamento dos trabalhadores

Conforme relato dos entrevistados, o estaleiro utiliza alguns mecanismos para alcançar a adesão dos funcionários, colocando-os a serviço do imperativo da produtividade, entre estes merecem destaque: a promessa de ascensão funcional e os ganhos de produtividade; a não obrigatoriedade das horas extras; a utilização do DDS para cobrar produtividade e não apenas para tratar de questões de segurança; e a ameaça velada de desemprego.

O EAS articula o envolvimento dos trabalhadores na produção com a promessa de ascensão funcional e a possibilidade de ganhos de produtividade. No relato a seguir, o entrevistado descreve como ocorre a escolha do líder/encarregado e, a partir dessa descrição, observamos que a empresa leva em consideração o comportamento dos trabalhadores no processo produtivo, principalmente no que se refere à assiduidade e à produtividade:

[O encarregado era escolhido por vocês ou pela gerência?] Era escolhido pelo supervisor... Por exemplo, tinha um grupo de 30 pessoas e dali **meu supervisor ia escolher um que se destacava mais, que tinha um melhor relacionamento com o pessoal, que tinha mais jeito para trabalhar com pessoas, que fosse mais produtivo.** O escolhido ia fazer um curso e depois a empresa dava uma turma para ele tomar conta. **Era feito uma análise, uma avaliação de sua produtividade, sua disciplina, seu comprometimento com a empresa, se não tinha/se não era de botar muito atestado, se não faltava muito, então, geralmente, eram escolhidas essas pessoas que eram mais comprometidas. Essa foi a primeira oportunidade de subir o pessoal,** de líder trainee, que dava um grupo para você tomar conta... **Com três meses você era avaliado e passava a ser encarregado, aí já aumentava**

o salário e você recebia uma faixa no capacete, essas turmas começaram assim (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Estes aspectos do comportamento do trabalhador também estão atrelados à promessa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa. Por meio desta articulação o estaleiro espera que os operários estejam sempre disponíveis e alertas:

Agora a gente recebeu o PL, que é a Participação nos Lucros da empresa... **Disseram que iam dar metade agora e se a gente fizesse tudo certo, não tivesse falta, nem houvesse estrago de material, das ferramentas, ou desperdícios...** Tipo eles **tão usando isso pra gente zelar mais pelas coisas... Eles tão tipo querendo intimidar a gente, pra gente querer receber aquele dinheiro... E a gente vai ter que andar na linha, se a gente tiver uma falta sem justificativa a gente não vai receber o PL** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

[Você recebe algum benefício caso cumpra as metas, algum prêmio?] **Hoje eles tão dando o PL**, que é a Participação nos Lucros... **A gente se dedica na empresa para conseguir a meta que é entregar 3 ou 4 navios por ano... Ele dá logo uma parte no início, 20% do PL e o restante só em Janeiro**, em Janeiro eles dão o restante... É bom! (Operário 1: Encanador industrial).

Tal como a promessa de ascensão funcional, a participação nos lucros depende, portanto, do nível de envolvimento do trabalhador: “se fizer tudo certo”, “se andar na linha” ou “se dedicar a empresa” para conseguir alcançar as metas ou objetivos principais da organização. À medida que considera o comportamento no trabalho (a produtividade, a assiduidade, nível de envolvimento ou comprometimento), o estaleiro passa a exercer um controle subjetivo sobre os trabalhadores.

Este mesmo argumento também é percebido em relação à ‘não obrigatoriedade’ de o funcionário realizar horas extras. O discurso da ‘não obrigatoriedade’ das horas extras funciona como mais um mecanismo de coação utilizado pela empresa para conquistar a adesão dos trabalhadores. A ‘não obrigatoriedade’ não é algo efetivamente voluntário, sobre o qual os trabalhadores têm a liberdade de optar por negar o pedido de fazer hora extra. Eles sabem que a não adesão pode implicar um descompromisso com a empresa e, por conseguinte, um motivo para um possível descarte ou para ser colocado no ostracismo, perdendo qualquer possibilidade de melhora/ascensão.

Conforme relato dos trabalhadores, aqueles funcionários que sempre se recusam a fazer hora extra passam a ser mal vistos pela empresa e podem, inclusive, ser prejudicados no momento de uma avaliação:

[A empresa tem uma política de fazer muito uso de hora extra?] A empresa quer reduzir, mas ela não consegue, por conta da necessidade e dos prazos... **Às vezes o trabalhador fica mal visto por nunca querer fazer hora extra...** Mas, se fosse pela empresa mesmo, ela reduzia, não tinha hora extra... **Quando necessita, a empresa pede para quem quiser fazer hora extra dar o nome na lista, você não**

é obrigado... Agora, acontece o seguinte, se toda semana passar a lista e eu não for, aí eu fico mal visto... Eu faço o seguinte, eu vou um sábado por mês... Eu evito fazer para aproveitar o sábado e o domingo com minha família... A empresa faz um cálculo, precisa de tantas pessoas aí, ela passa a lista em cada setor, não obriga... Quando é uma emergência ou quando passou a lista e foi um efetivo abaixo do esperado, aí a gerência vai ao setor e reúne o pessoal: 'pessoal a gente queria a colaboração de vocês, ajudem a empresa' e isso faz com que o efetivo se complete (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

A maioria se submete a determinada situação pela condição de necessidade né? Ou seja, porque sabe que se recusar pode ser demitido. A empresa prega aquela coisa de direito de recusa, de que a lei faz isso, a lei diz isso, a lei permite que você se recuse, **porém, recusa de trabalho é igual à advertência ou demissão!** [É obrigado a fazer hora extra, mas se recusa?] **É, outro dia o encarregado chegou na área e falou que o chefe de departamento pediu para pegar o nome de quem não quer fazer hora extra, você vai entender que isso é um tipo de intimidação** por que é o seguinte: se eu tenho dez funcionários na minha equipe, cinco faz hora extra, se cinco faz e eu tenho dez, eu não sei quais são os que não fizeram? Eu preciso pegar o nome de alguém? Eu só preciso pegar o nome dos que vieram, certo? É preciso mandar alguém pegar o nome de quem não veio ou de quem não vem? [Para intimidar quem não está fazendo, não é?] **Exato! Quando for fazer uma avaliação você já está descartado, tá descartado, infelizmente tem isso...** (Operário 5: Operador de transportes).

A aceitação das horas extraordinárias, sem maiores questionamentos, constitui o ideal do 'bom operário', aquele que sempre se mostra atento e disponível ao chamado da empresa. Esta situação é descrita no trecho a seguir, quando um operário narra o discurso da gerência diante de um pedido de demissão:

Às vezes aparece alguma oportunidade, porque quando a gente tá trabalhando sempre aparece outra oportunidade fora, né? Com uma proposta até maior e melhor, às vezes... **Aí eu fui falar com meu chefe sobre ir embora, aí ele disse: – 'Ah não! Você é doido?! Eu não te mando embora não, eu vou alegar o quê pra mandar você embora?... Se o que a gente pede pra fazer você faz, se você tá tão disponível em qualquer horário quando a gente precisa, por que eu vou te mandar embora? Se tu não falta, tu não bota atestado, a gente precisa, você tá disponível, se for para trabalhar à noite você tá disponível, então não tem motivo pra te mandar embora. Só se vier alguma coisa lá de cima, redução de quadro, mas por mim'...** Isso o gerente falando pra mim, 'mas por mim, não tem por que mandar não' (Operário 1: Encanador industrial).

Neste relato, sobressai a condição imposta pela gerência de que os trabalhadores devem sempre estar disponíveis, em qualquer horário que o estaleiro necessite, de tal forma que eles sejam mais ajustáveis o quanto possível aos interesses da empresa. Não há aqui, uma forma velada de submissão, a qual o empregado consente por aderir voluntariamente ou ideologicamente ao discurso ou ao interesse da empresa, há sim uma coação explícita a qual ele se submete por necessitar preservar o emprego, ou ele adere ou é descartado.

Outro exemplo dos mecanismos utilizados pelo estaleiro para buscar produtividade, contrariando, muitas vezes, o interesse ou um direito dos trabalhadores, é a utilização do DDS. De acordo com os entrevistados, a empresa utiliza este instrumento para

cobrar a produtividade dos funcionários e não apenas para tratar de questões de segurança, saúde no trabalho e meio ambiente como determina a NR-34. Os relatos a seguir são bem ilustrativos:

[Existe muita cobrança em relação à produtividade?] Há muita cobrança... **Eles fazem um DDS, mostram um gráfico, mostram como é que tá a produtividade da empresa e pedem mais empenho**, pedem para que as pessoas não larguem antes do horário, para que não fique indo muito ao banheiro, nem fique muito tempo no celular... **Pedem para que você se empenhe mais, aquela cobrança como quem diz para você dar mais de si** [Tem ameaça de demissão?] **eles dizem: ‘se continuar assim, a gente vai contratar outras pessoas’ aí, quando falam em contratar, significa que alguém vai ser demitido** (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Todo dia tem o DDS, tem a ginástica laboral [O que é falado durante o DDS] É um diálogo diário voltado para a segurança da gente... **Eles pedem para você nunca fazer nada na dúvida, sem o EPI, se for subir em altura... Na verdade, no calor da produção, não é assim, mas, no DDS, isso é falado... e, o DDS, às vezes a gente usa para fazer alguma reclamação... O DDS também é usado para cobrar a produtividade: hoje nós vamos trabalhar em tal bloco, nós temos que terminar aquele bloco, hoje a prioridade é essa. O DDS é para passar o serviço, para fazer a cobrança... Na verdade, o DDS é só para falar de segurança, mas, eles usam o DDS hoje mais para cobrar, para passar o serviço** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

A descrição feita pelos operários evidencia que durante a realização do DDS o estaleiro privilegia aspectos da produção em detrimento das questões de segurança. Em tais condições é possível observar que a empresa impõe pressões psicológicas aos trabalhadores: ‘pedem mais empenho’, ‘cobram a produtividade’, ‘como quem diz para você dar mais de si’. A cobrança em relação à produtividade é, portanto, um tema recorrente nas falas dos entrevistados.

Numa clara menção à primazia do imperativo da produtividade, o operário destaca, no trecho a seguir, que a empresa teria acrescentado a letra ‘P’ à sigla do DDS:

No diálogo de segurança o ‘DDPS’ colocaram o ‘P’ também, eu acho que quando colocaram o ‘P’ tiraram o ‘S’... É Diálogo Diário de Produção [Tiraram segurança?] tiraram, eles normalmente falam sobre produção... Eles falam que é o Diálogo Diário de Produção e Segurança... Aí eu digo por que esse ‘P’ não vem depois do ‘S’, acho que é porque o palavreado fica melhor DDPS... No DDS geral, normalmente no início de cada mês, eles fazem um DDS geral, só que nesse DDS geral só quem fala, só quem se pronuncia é a equipe da presidência... [E reúne todos os funcionários?] Alguns, porque para alguns é perda de tempo... Porque lá você ouve falar de uma segurança que não existe... Ali eles fazem um discurso, falam sobre números, uma coisa e outra, mas não existe aquela permissão, aquela abertura para você participar... (Operário 5: Operador de transportes).

Esta prática reitera o controle disciplinar, o autoritarismo exercido pela empresa sobre os trabalhadores, pois, ao utilizar o DDS para outras finalidades, além de relegar as questões de segurança a segundo plano (os riscos das atividades, as medidas de proteção), o

estaleiro não oferece um espaço para que os funcionários possam apresentar suas demandas relativas a problemas ou situações de risco que, por sua vez, podem tornar precárias as condições de trabalho.

6.5.3 Inibição da luta por melhores condições de trabalho no EAS: da mediação dos conflitos a ameaça velada do desemprego

Corroborando o argumento de que a cultura gerencial do EAS é revestida de um extremo rigor e autoritarismo, em diversos momentos durante a realização das entrevistas os operários nos ofereceram uma mostra de como a empresa vê o trabalhador que luta por seus direitos, por melhores condições de trabalho. Sobre isso os entrevistados nos dizem que:

Quando você mostra, reivindica alguma coisa baseada na lei, rapidamente você é descartado porque, pra eles (para a empresa) uma laranja podre vai contaminar as outras, ou seja, você se torna uma laranja estragada no meio das outras... Porque quando você tem conhecimento, como trabalhador, é um interesse seu, por questão de honra você pensa em repassar para os outros, aquilo que você conhece como legal... **E a empresa ela não gosta disso, ela coíbe...** (Operário 5: Operador de transportes).

Na empresa é assim: tem as pessoas que querem defender a empresa, para crescer lá dentro e tem as pessoas que querem mais buscar seus direitos, que brigam mais, quando vê que alguma coisa tá errada falam: ‘não, eu não concordo’... Então, eu, assim como outros, às vezes reivindicamos: **ó isso tá errado, tá faltando isso... aí, você é visto como uma pessoa que vê mais o lado do trabalhador, né?** [Por conta disso você é mal visto pela empresa?] um pouco, um pouco (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Uma forma que a empresa utiliza para refrear a luta dos trabalhadores por melhorias consiste em afastar aqueles empregados que se interessam pela reivindicação de direitos e pela atuação sindical. No caso dos que têm a estabilidade legal, por fazerem parte do sindicato, muitas vezes vistos como indivíduos ‘barulhentos’, são convidados pela empresa a permanecer afastados de suas funções, de forma que a empresa paga para manter esses trabalhadores longe dos locais de trabalho, assim, enquanto desempenham suas atividades no sindicato, eles continuam sendo remunerados.

Essa é uma estratégia básica, comum na realidade das relações de trabalho no Brasil, de a empresa manter o sindicato longe dos conflitos e arbitrariedades que acontecem no cotidiano da produção, inibindo a ação coletiva na base. Dois dos nossos entrevistados vivem essa situação. Para os ‘barulhentos’ ou no jargão mais comum, os agitadores, que não têm a estabilidade legal, vale a liberdade patronal para demitir:

Na realidade, **como diretor do sindicato, eu já estou afastado e já faz 4 anos que eu não exerço a função [Esse afastamento a empresa paga?] Paga, a empresa prefere que eu exerça as atividades do sindicato fora, porque lá dentro eu fazia muito barulho, ficava incomodando eles**, aí eles botam a gente pra ficar atuando fora (Operário 1: Soldador).

Eu entrei para o sindicato, fui diretor do sindicato... **[Durante esse tempo no sindicato você ficou afastado das funções da empresa?] A empresa pediu que eu ficasse afastado que ela pagava normal... Ela sugeriu que eu podia ficar em casa... Aí eu não tinha mais contato com o povo** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Além dessa clara iniciativa de inibir a organização coletiva dos trabalhadores, os indícios apontados pelos operários sugerem que a gestão do EAS caracteriza-se como uma gestão autoritária, que utiliza meios para intimidar os trabalhadores, o que em certa medida explica o medo da perseguição ou retaliação, o receio que eles têm de reivindicar melhorias e acabarem se expondo. No trecho abaixo o operário retrata esta situação:

[Quando ocorre uma irregularidade que está afetando os trabalhadores, eles se manifestam para tentar negociar com a gerência?] **O problema maior é a exposição, o medo de se expor... Quando o pessoal pedia que nós tentássemos parar os carros pra gente fazer a assembleia, para gente passar informações para o pessoal, a gente pedia que eles tomassem a iniciativa de descer dos carros, de pedir para parar e descer, só que nenhum deles faz por medo da exposição. Se você vai dentro de um ônibus daquele e pede para o motorista parar, ou exige que ele pare, ou coisa parecida, a pessoa vai estar se expondo... Dentro do próprio ônibus vai ter alguém que vai passar essa informação e, no mínimo, o cidadão vai ser demitido... Querendo ou não, por mais difícil que seja, por mais inseguro que seja nós precisamos do trabalho...** (Operário 5: Operador de transportes).

O medo de se expor é, inclusive, vivido pelos membros da CIPA, que também têm a estabilidade no emprego assegurada pela lei. Um aspecto que despertou nossa atenção durante a realização das entrevistas foi o fato de um operário ter nos confidenciado que um dos seus colegas de trabalho, a quem ele chama de ‘cipeiro’ por ser representante desta comissão, o aconselhou a não conversar conosco e nem nos conceder a entrevista, pois temia que tivéssemos ligação direta com a empresa, e que isso poderia prejudicá-lo. Essa situação é descrita claramente no relato a seguir:

[Existe algum grupo que se manifesta dentro da empresa, independente do sindicato?] Não, não... Tem os ‘cipeiros’ lá, mas eles olham mais a parte de segurança mesmo. **Inclusive um dos ‘cipeiros’ não queria nem que eu viesse pra cá** (participar da entrevista): **“tu é doido de ir pra lá, rapaz. Tu vai ser prejudicado pelo código de ética que você assinou lá, rapaz, tu é doido? Isso é o pessoal da empresa”** se for... **Ele chegou pra mim e disse que eu não fosse, que eu não fosse** (Operário 1: Encanador industrial).

A gestão do estaleiro também utiliza outros meios para intimidar os funcionários, a ameaça velada de desemprego é uma delas. Conforme relato dos trabalhadores, a empresa

coíbe a luta por melhores condições de trabalho, por melhores salários e, por meio da ameaça de demissão, ela procura obscurecer os conflitos e as contradições. Tomemos alguns depoimentos:

[Em que medida vocês conseguem lutar por melhores condições de trabalho, por melhorias salariais?] **Isso lá não existe e nem nunca vai existir, porque se um grupo de 10 pessoas ou de 20 pessoas fizer uma manifestação na procura de melhoria de salário ou de outra coisa, vai tudinho pra rua, se eles souberem quem é** [Já teve alguma manifestação?] já, comigo lá (faz um ano e três meses que eu estou lá) **teve uma turma lá do galpão que parou as atividades por um dia, porque eles não tavam gostando da situação, aquela que eu falei pra vocês da diferença de salário, eles queriam um aumento, por que já era gente que tava lá há muito tempo... Eles pararam e foi muita gente mandada embora. Eles (a empresa) tentam ‘jogar um pano em cima’ pra falar que aquilo ali não foi o causador da demissão das pessoas, mas fica claro pra todo mundo que é!** Basta haver alguma manifestação (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

Aí, pra quem tá na empresa agora não vai fazer uma manifestação porque precisa do emprego, não vai se manifestar pra não perder o emprego, aí fica naquela... Vamos dizer... A gente sofre calado, a gente é obrigado a conviver com aquilo sem poder gritar por uma melhora pra gente. A gente não tem essa certa liberdade, essa certa confiança de chegar e falar: ‘ó o salário tá ruim!’ (Operário 2: Meio oficial de montagem de tubulação).

A ameaça da demissão é usada, portanto, para regular os conflitos e para alcançar a resignação dos trabalhadores que ‘sofrem calados’ e são ‘obrigados a conviver com aquilo sem poder gritar por melhorias’. Mediante relatos podemos concluir, portanto, que este mecanismo funciona como o mais eficiente meio de punir e reprimir aqueles que se dispuserem a participar de alguma manifestação.

O medo da perseguição e, conseqüentemente, da demissão não implica dizer, no entanto, que não existe resistência no estaleiro. Apesar de se tratar de um aspecto de difícil apreensão, os trabalhadores desenvolvem mecanismos ou regras, sutilmente combinadas entre eles, para resistir ao controle exercido pela empresa. Quando questionamos, por exemplo, como os trabalhadores procedem diante de conflitos com supervisores ou encarregados (as autoridades mais próximas dos operários) que não são bem quistos pela equipe, o entrevistado enfatizou:

[Caso um supervisor ou um encarregado não seja bem quisto pela equipe, vocês tem o poder de chegar até a gerência e fazer uma reclamação?] **A equipe tem! Mesmo sendo bem ‘apadrinhado’ ele é mudado para outra equipe porque a equipe é mais... O pessoal da equipe vai fazer de tudo para atrapalhar o desempenho dele, porque a equipe é quem produz... As coisas começam a não dar certo, ele vai perdendo o prazo vai perdendo a moral até com seu padrinho e, geralmente, ele é transferido para outra equipe... A empresa sempre toma uma posição** [Nesse sentido vocês têm certo poder?] **É, se a gente começar a fazer uma reclamação e a empresa ver que a gente não tá exagerando, então ela toma uma posição** (Operário 4: Montador de tubulação e estrutura).

Vislumbramos, portanto, que estes operários não são de todo submissos e alheios aos interesses de classe, à capacidade de se mobilizar coletivamente. Conforme destacamos anteriormente, a verdadeira onda de demissões, que teve lugar na empresa após o período de greves, contribuiu para promover medo entre os trabalhadores e para abrandar o ímpeto de luta da categoria. Ainda assim, as resistências miúdas nos locais de trabalho, a exemplo do que nos indica o depoimento acima, a participação em massa nas assembleias, conforme visto, apontam uma força latente do movimento cuja explosão parece depender da capacidade de mobilização e articulação do sindicato, assim como, da conjuntura econômica do setor e do país que configura a atuação política do próprio movimento sindical em contexto mais amplo.

Por outro lado, a ausência de uma cultura política combativa no âmbito dos locais do trabalho, rescaldo mesmo do padrão histórico de relações de trabalho no país (COSTA, 2006; LEITE, 2011; POCHMANN, 2002) favorece a disseminação do medo como um elemento fortemente disciplinador da força de trabalho na empresa. Há algum espaço para a negociação e para construção do consenso, mas esse é restrito.

6.5.4 A importância do reconhecimento profissional e não apenas financeiro

Além dos aspectos abordados anteriormente, encontramos indícios de que se a cooperação no estaleiro não depende apenas dos aspectos econômicos (decorrente da condição de dependência material dos trabalhadores), do controle exercido pela empresa e das pressões psicológicas impostas sobre os trabalhadores, que têm a ameaça de demissão como seu principal sustentáculo, ela se assenta fortemente sobre essa dimensão.

Se é verdade, como a literatura argumenta, que a cooperação no trabalho decorre não apenas de fatores econômicos, mas que fatores psicológicos, políticos e ideológicos (BURAWOY, 1989; PAGÈS *et. al*, 1993) também influenciam o grau de engajamento e comprometimento dos trabalhadores com a empresa, é fato que na empresa aqui estudada essas últimas dimensões são pouco trabalhadas no sentido de construir esse engajamento, confiando a empresa muito mais nos mecanismos da dependência econômica para impelir a submissão e o compromisso dos trabalhadores. Das suas falas apreendemos que eles mesmos dão um sentido ao trabalho que transcende a lógica puramente material/econômica, esperando que a empresa valorize e reconheça seu trabalho não apenas pela via da simples retribuição monetária, mas pelo reconhecimento de aspectos mais qualitativos do seu trabalho como a autonomia, condições adequadas de segurança, recursos apropriados para a realização das tarefas em consonância com o que a empresa deles espera.

Tomando como base alguns trechos da entrevista realizada com um operador de transportes, observamos que outros fatores concorrem para explicar como o envolvimento dos trabalhadores, num sentido mais voluntário, e não pela coerção, pode ser alcançado. Os depoimentos deste operário são enfáticos quanto à importância do reconhecimento profissional, do respeito pelas condições de trabalho e segurança, que a empresa não leva tão à risca, relativizando a dimensão do reconhecimento financeiro e revelando que a prioridade da empresa são os ganhos imediatos:

Tem pessoas que têm o desejo, a vontade, o prazer naquilo que está fazendo... tem pessoas que precisam de um mínimo de reconhecimento para melhorar, porque é o seguinte, você não vai ter produtividade, do jeito que você imagina ter, se você não tiver o mínimo de respeito pelo colaborador, se você não tiver uma forma de incentivo.

É isso... o trabalhador tem o desejo de ser reconhecido, profissionalmente falando, não é nem como pessoa, é como profissional mesmo, porque quando você entra do portão para dentro, você é mais um... Você é mais um trabalhador! Então, o cara quer ser reconhecido também quando ele acerta, não só quando ele erra... Reconhecido pelo o que ele faz... E não é sempre, não é sempre que o cara entende como reconhecimento a questão financeira não! Não é obrigado ser de forma financeira, financeiramente falando, que você reconhece um profissional... Existem outras formas de incentivo pra você elevar a autoestima de uma pessoa, sabe? É como se você falasse: o cara só vai se sentir reconhecido se eu aumentar o salário dele... nem sempre! Nem sempre! O reconhecimento como profissional não vem só assim (Operário 5: Operador de transportes).

Percepções como esta indicam o nível de consciência dos trabalhadores em relação ao modo como o estaleiro administra o pessoal. As representações deste operário sobre o cotidiano vivenciado no trabalho sugerem principalmente a desvalorização profissional, a falta de incentivos. Elas também sugerem que, em troca do compromisso com a produtividade, os trabalhadores do estaleiro esperam outras contrapartidas como o respeito pelas condições de trabalho e pela segurança:

[E você, enquanto trabalhador, como seria reconhecido?] Com respeito! Respeito pela segurança, respeito pelo profissional, entendeu? Porque se eu tivesse só preocupado com valores, eu estaria pleiteando lá um cargo de chefia, por que mesmo sem saber fazer, eu ia tá imaginando que a chefia ganha mais... Você acredita que eu cheguei pra chefe (vou chamar a chefe) do setor de RH e falei pra ela, falei pro meu chefe de departamento também, falei que eu não almejo cargo de liderança dentro da empresa, eu iria deixar de fazer o que gosto, o que eu preciso é ser reconhecido na minha atividade, não é só financeiramente não, é como eu te falei, é respeito por aquilo que eu faço, é respeito quando eu falo sobre segurança, quando eu digo: ‘olha isso aqui está ruim! Nós precisamos colocar isso dentro dos padrões; a máquina que eu trabalho precisa de um limitador, ela precisa do dispositivo de acionamento de parada ao meu alcance’... é esse respeito que eu preciso! [De condições mínimas para executar seu trabalho?] você tá entendendo? Em modo algum eu vou estar lá: ‘ó eu quero que aumente meu salário’... não, salário não é tudo... eu não vou dizer que tenho que passar a ser encarregado porque o salário dele é melhor, eu não estaria realizado profissionalmente... eu vou tá realizado profissionalmente quando chegarem e disserem: olha, esse acessório aqui foi projetado para trabalhar com 10 toneladas...

eu vou estar realizado profissionalmente quando a empresa disser: olha, você não pode pegar mais de 10... é diferente do cara dizer: é 10 mas, pode colocar 11 que ele aguenta...tá vendo? Essa falta de respeito a gente passa no dia a dia lá dentro e, se você não fizer o cara te descarta e vai ter sempre outro pra fazer... (Operário 5: Operador de transportes).

Veremos a seguir que o trabalhador questiona a legitimidade dos procedimentos e normas voltadas à segurança e a prevenção de acidentes no estaleiro, faz uma crítica à imagem desenvolvida pela empresa de que ela se preocupa com o bem-estar dos funcionários e, ao mesmo tempo, pede coerência entre as normas, os discursos da gerência e a efetividade de suas práticas.

É isso, nós precisamos de comprometimento das empresas com o que tá escrito na norma, com o que eles colocam no papel, que tire do papel e coloque na prática... Precisamos urgentemente que o setor de SMS repense, reavalie as condições em que estão colocando os seus colaboradores e não esperem acontecer uma morte ou mais de uma, para poder agir... porque como o pessoal diz, a mão de obra, o ser humano é o bem mais precioso que eles têm dentro da empresa então, que zele, que zelem por nós! Me desculpe se eu contrariei alguma coisa que você tem em mente mas, é o que acontece... lembrem que um dia... um dia vocês vão ver alguém realizado sem ter que receber dinheiro por aquilo, vai ter! vai ter alguém que vai dizer muito obrigado pela oportunidade! O cara chegar com dinheiro e você dizer: ó, eu não preciso que você me compre não, minha dignidade não se vende! (Operário 5: Operador de transportes).

Estes trechos extraídos da entrevista com o operador de transportes, que também é membro do sindicato, demonstram que suas falas são sempre dotadas de um tom de denúncia. Nelas o elemento que mais se sobressai é a liberdade de representar e defender o interesse dos trabalhadores, que a empresa, ao fazer uso de estratégias de cooptação e retaliação, tenta impedir. Notamos que nos discursos dos trabalhadores sem militância sindical é latente o medo de se expor ou sofrer alguma retaliação por parte da empresa.

Nesse sentido, podemos inferir que, se por um lado os discursos dos trabalhadores apresentaram elementos que sugerem o consentimento, por outro lado eles também evidenciaram a consciência de sua exploração. Na realidade, essas perspectivas (manifestas e omissas) são dotadas de sentidos e, por si só, constituem indícios das formas de dominação desenvolvidas pela empresa para dar sustentação à cooperação dos trabalhadores no processo produtivo.

Argumentamos, portanto, que a cooperação no EAS tem sua origem na postura autocrática da gestão, na hostilidade em relação à atuação sindical e à mobilização coletiva, enfim nos mecanismos de dominação que contribuem para um envolvimento coercitivo do trabalhador, e isso inclui tanto os vínculos formais quanto os vínculos subjetivos estabelecidos entre eles e a organização. Sustentamos, no entanto, que essa relação de dominação não é plena, visto que ela não elimina a capacidade crítica dos trabalhadores nem

tampouco as possibilidades de opor resistência a essa ordem. Ao contrário, eles são conscientes de sua exploração e já nos deram prova de sua insatisfação. São esses argumentos que doravante retomaremos em nossas considerações finais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Situadas no campo dos estudos sobre processo de trabalho, as reflexões empreendidas nesta investigação conduziram um diálogo entre os mecanismos que regulam o uso do trabalho e os vínculos responsáveis por estabelecer a cooperação entre trabalhadores e empregadores.

Desse diálogo depreendemos alguns questionamentos centrais que, por sua vez, nos conduziram ao nosso problema de pesquisa: **como o EAS, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, atua no sentido de construir e manter a cooperação dos trabalhadores no processo de trabalho em conformidade com o que deles a empresa espera?**

Uma vez conhecidas as práticas de gestão, as formas de resistência e a atuação sindical no estaleiro (que fundamentaram essa investigação e conforme previsto nos objetivos específicos), a pergunta mais apropriada para este caso envolveria o seguinte questionamento: **como o EAS alcança o envolvimento do trabalhador e, portanto, a cooperação para uma atividade que, conforme testemunho dos próprios operários, aparece permeada por representações negativas (trabalho extenuante; que impõe riscos constantes de acidentes; que gera insatisfação; que não é reconhecido/valorizado)?**

De modo geral, os resultados dessa investigação demonstram que a cooperação no EAS está assentada em um modelo de gestão marcado pela coerção e pelo autoritarismo, que tem na ameaça de demissão seu principal instrumento de intimidação. As práticas de gestão de pessoas, revestidas por relações de clientelismo e apadrinhamento, são condizentes com esse estilo de gestão, uma vez que não valorizam o trabalho nem tampouco percebem o desejo de crescimento e reconhecimento dos trabalhadores.

Por meio dos testemunhos dos entrevistados em relação a essas práticas podemos aferir, entre outros aspectos, que a empresa não valoriza seus talentos; não oferece condições que favoreçam a motivação individual ou das equipes; não dispõe de um plano de carreira com critérios claros e transparentes que possibilitem o crescimento funcional e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Essa primeira constatação leva-nos a argumentar que a gestão de pessoal do EAS, relegada a um segundo plano, possivelmente não está integrada a lógica de gerenciamento estratégico da empresa. Isso implica dizer que, por centrar-se principalmente em resultados imediatos, a empresa não compactua com a filosofia das ‘modernas’ práticas de gerenciamento que estimulam a adesão voluntária dos trabalhadores aos objetivos da organização.

Junto à ideia de superação dos padrões de organização do trabalho Taylorista/Fordista e o discurso da ‘humanização’ do trabalho, surgem os ideais da moderna filosofia gerencial pautada em princípios como a autonomia, o enriquecimento do conteúdo das tarefas, a valorização dos ‘colaboradores’, a ‘conquista’ da subjetividade e, conseqüentemente, em um maior envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo. Por meio de tais mecanismos as empresas procuram mascarar essa tentativa de ‘mobilizar’ a coordenação entre os interesses do trabalho e do capital, com vistas ao aumento da produtividade.

Todavia, mediante a experiência particular dos trabalhadores do EAS, vimos que a cooperação ainda se sustenta no envolvimento coercitivo do trabalhador e em relações de dominação e exploração nitidamente explícitas, típicas de uma cultura gerencial revestida de um extremo rigor e autoritarismo, que também correspondem aos tradicionais padrões de relações de trabalho vigentes no Brasil.

Ao longo dessa investigação procuramos situar o contexto em que a empresa está inserida e as representações dos trabalhadores para traçarmos um quadro que nos ajudasse a entender melhor a lógica de funcionamento da cooperação (que não sugere a necessidade de um ‘envolvimento estimulado’ do trabalhador). Assim, os depoimentos dos operários, longe de expressar uma sujeição incondicional à ideologia da empresa, sugerem que o domínio exercido sobre a força de trabalho não é pleno, pois eles têm consciência dessa exploração e se mobilizam por limitá-la.

A partir daí chegamos a novos questionamentos: se os trabalhadores são conscientes de sua exploração, eles não estariam, de certa forma, contribuindo para sua própria submissão? E essa submissão aconteceria em virtude da dependência econômica, pelo cerceamento das possibilidades de opor resistência? Ou ela aconteceria também por uma possível identificação com a empresa ou sentimento de pertença?

Nesse ponto, alcançamos o entendimento de que coerção, consentimento e cooperação coexistem em um mesmo espaço. A cooperação no trabalho no estaleiro se sustenta, portanto, em um híbrido de coerção e consentimento. No entanto, cumpre destacar que, se os trabalhadores consentem com as condições de trabalho vigentes no estaleiro não é necessariamente porque compartilham os mesmos objetivos da organização ou aceitam as regras com resignação, mas, principalmente, porque se sentem ameaçados, porque precisam do emprego.

Assim, inicialmente destacamos que, a dependência econômica por si só não é suficiente para explicar o envolvimento dos trabalhadores, apesar de ser o mecanismo mais

utilizado pela empresa com vistas a esse intento. Como pudemos constatar o EAS não oferece contrapartidas (concessão de benefícios extras, vantagens ou privilégios) que possam explicar um maior ou menor grau de envolvimento dos trabalhadores. O que se percebe claramente é a ausência dessas contrapartidas, ou que elas apareçam como políticas deliberadas da empresa voltadas para engajar a força de trabalho, e isso se expressa tanto na falta de reconhecimento profissional quanto na falta de incentivos de ordem material (como a estabilidade no emprego, altos salários).

A despeito de não haver contrapartidas e reconhecimento, por parte da empresa, os próprios trabalhadores dão um sentido ao exercício de suas atividades que transcende à lógica da dependência material. Eles expressam um sentimento de orgulho pelo trabalho e de pertencimento, que favorecem a cooperação, daí ela não decorrer apenas da dependência econômica. Em outros termos, isso implica dizer que, existe uma dimensão subjetiva que alimenta uma ética do trabalho: o orgulho pelo que fazem e por sua competência (“não se trabalha só por dinheiro”) e que favorece a cooperação.

Nesses termos, devido a essa correlação de forças desfavorável pode-se dizer que a cooperação resulta de algo entre a coerção imposta aos trabalhadores que, ao criar alguma forma de resistência, contribui para gerar o consentimento e o não comprometimento do funcionamento da empresa, e a colaboração, apoiada naquela dimensão subjetiva estabelecida pelo trabalhador em relação ao seu trabalho e que produz um senso de identidade profissional.

A pressão imposta em forma de coerção pela empresa; a repressão e a angústia vivenciadas e internalizadas pelos operários no cotidiano de trabalho, que derivam da impossibilidade de opor resistência direta à dominação, são exemplos de como os mecanismos de regulação do trabalho no estaleiro podem refletir sobre a subjetividade dos trabalhadores.

Diante da necessidade de se adaptar a essas pressões e as condições impostas pela empresa, que vão contra os seus interesses, os trabalhadores vivenciam pequenas lutas diárias em uma espécie de “resistência surda – expressão da insatisfação e angústia frente à impotência para realizar as mudanças necessárias” (FISCHER, 1987, p. 26).

Apesar de todo o contexto desfavorável (que também inclui a hostilidade demonstrada pela gestão do EAS em relação à atuação sindical), esses trabalhadores já esboçaram algumas tentativas de reação à dominação da empresa. Nesse sentido, ressaltamos que as insatisfações demonstradas pelos trabalhadores, o questionamento em relação às práticas e ao padrão de relações de trabalho vigentes na empresa, são aspectos que não podem passar despercebidos pela gerência.

Tal constatação nos leva a crer que o despertar de uma consciência crítica dos trabalhadores atrelada à possibilidade de uma atuação sindical mais combativa, encetada pela nova diretoria, podem pressionar a empresa no sentido de promover, em algum nível, uma forma negociada de resolução dos conflitos. Outrossim, a expectativa em relação ao estabelecimento de um Contrato Coletivo Nacional para os trabalhadores da construção naval amplia os horizontes da negociação sindical e a possibilidade da conquista de direitos e de melhores condições de trabalho para a categoria.

Acreditamos que iniciativas como esta, que incluam o combate à precarização do trabalho e a garantia de direitos, são reivindicações absolutamente necessárias e constituem, inclusive, uma possibilidade de intervir na realidade em foco, já que, como podemos observar (e nesse ponto o caso do EAS foi revelador), na busca desenfreada por produtividade, as empresas desrespeitam as condições de segurança, burlam as leis trabalhistas e hostilizam a atuação sindical.

Espera-se que, por meio dessa discussão, tenhamos conseguido resgatar a importância do debate entre temas concernentes a duas instâncias que são completamente imbricadas, quais sejam, gestão de pessoas e relações de trabalho, mas que ainda permanecem isoladas no campo das produções acadêmicas da área de Administração.

7.1 Limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros

A impossibilidade de acesso ao estaleiro e aos gerentes da área de gestão de pessoas constituíram as principais limitações dessa pesquisa. Podemos dizer que todos os questionamentos que embasaram essa investigação foram acompanhados pelo silêncio ‘eloquente’ da empresa e por uma dúvida intrigante: o que o EAS ou os grupos dentro dessa empresa estariam silenciando e que acreditam que não pode ser revelado?

Essas condições impostas pela empresa inviabilizaram não apenas a oportunidade de investigar o fenômeno *in loco*, mas também restringiram o método de pesquisa, tendo em vista que poderíamos ter utilizado outras fontes de dados como a observação direta, com todo o rigor de detalhes e minúcias que esta técnica proporciona. Tais limitações também impediram a realização de um confronto entre o discurso dos gerentes e a percepção dos trabalhadores, além da identificação de possíveis contradições e/ou incoerências nos testemunhos desses sujeitos. No tocante a estes últimos aspectos, recomendamos, inclusive, que eles possam ser explorados em pesquisas futuras.

Outra limitação se refere ao fato de não podermos acrescentar mais entrevistas com os operários a essa pesquisa. Durante as diversas tentativas de contato notamos que o medo da exposição ou retaliação por parte da empresa silenciou esses trabalhadores e impediu que ampliássemos a quantidade de sujeitos entrevistados.

REFERÊNCIAS

ABENAV – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO NAVAL E OFFSHORE. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://abenav.org.br/web/dados-do-setor/>>. Acesso em: 05 jul. 2014.

ALVES, G. **Dimensões da Reestruturação Produtiva**: ensaios de sociologia do trabalho. 2. ed. Londrina: Praxis, 2007.

_____. A subjetividade às avessas: toyotismo e “captura” da subjetividade pelo capital. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 11, n. 2, 2008, pp. 223-239. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172008000200007&script=sci_abstract>. Acesso em: 12 jun. 2014.

_____. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório – O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. **Revista da RET – Rede de Estudos do Trabalho**, Ano V, n. 8, 2011. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/4_8%20Artigo%20ALVES.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2014.

ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). **Caderno CRH**, vol. 15, n. 37, 2002. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=128>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BARAT, J.; CAMPOS NETO, C. A. S.; PAULA, J. M. P. Visão econômica da implantação da indústria naval no Brasil: aprendendo com os erros do passado. In: CAMPOS NETO, C. A. S.; POMPERMAYER, F. M. (editores). **Ressurgimento da indústria naval no Brasil (2000-2013)**. Brasília: Ipea, 2014, pp. 31-68.

BRASIL. **Lei nº 6.514 de 22 de Dezembro de 1977**. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo à segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6514.htm>. Acesso em: 04 out. 2014.

BERTERO, C. O. O paradoxo da teorização e da prática administrativa. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, pp. 365-384.

BELLELIS, A. A. **O EAS e o desenvolvimento tecnológico de Pernambuco** - Eng. Angelo Alberto Bellelis. 14 de Março de 2011. Disponível em: <<http://dina.poli.br/index.php/publicacoes/89-eas>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

BERNARDES, M. EAS quer estar em patamar técnico para competição internacional – Empresas. **Jornal Monitor Mercantil** (versão digital) publicado em 03/12/2013. Disponível em: <<http://www.monitormercantil.com.br/index.php?pagina=Noticias&Noticia=145128&Categoria=EMPRESAS>>. Acesso em: 02 maio de 2014.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, É. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.

BRAGA, R. Sociólogo da Universidade de Berkeley conta sua experiência de 20 anos como operário e mostra como ela permitiu sua posterior revisão do marxismo. Entrevista – Michael Burawoy. **Revista Cult**, ed. 139. São Paulo: Editora Bregantini, 2010. Disponível em: <<http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/entrevista-michael-burawoy/>>. Acesso em: 19 mar. 2014.

BURAWOY, M. **The politics of production: factory regimes under capitalismo and socialism** (Capítulo 1 e 3). Londres, Verso Books, 1985.

_____. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 29-50, jun. 1990. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_13/rbcs13_02.htm>. Acesso em: 03 abr. 2014.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CAMARGO CORRÊA. **Ritmo acelerado: Estaleiro Atlântico Sul utiliza tecnologia de ponta e entrega navio Dragão do Mar**. Pub. em 22 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.camargo-correa.com.br/grupo-camargo-correa/comunicacao/noticias/estaleiro-atlantico-sul-utiliza-tecnologia-de-ponta-e-entrega-navio-dragao-do-mar.html>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

CAMPOS NETO, C. A. S. Investimentos e financiamentos na indústria naval brasileira (2000-2013). In: CAMPOS NETO, C. A. S.; POMPERMAYER, F. M. (editores). **Ressurgimento da indústria naval no Brasil (2000-2013)**. Brasília: Ipea, 2014, pp. 109-150.

CHAUÍ, M. A história no pensamento de Marx. In: BORON, A. A.; AMADEO, J.; GONZALEZ, S. **A teoria marxista hoje**. Problemas e perspectivas, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/marxispt/cap.5.doc>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Revisando conceitos: polivalência, politecnia e cooperação no debate sobre organização do trabalho. **REED**, Araraquara, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/redd/article/view/5046/4184>> Acesso em: 23 abr. 2014.

COSTA, M. da S. **Despotismo de Mercado: medo do desemprego e relações de trabalho**. João Pessoa, Editora Universitária/UFPB, 2006.

_____. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092005000300008>>. Acesso em: 22 fev. de 2014.

_____. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.2, n.2, dez. 2003. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482003000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 abr. 2014.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100002.pdf>. Acesso em: 13 maio 2014.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

DORES, P. B. das; LAGE, E. S.; PROCESSI, L. D. **A retomada da indústria naval brasileira**. Construção naval – BNDES 60 anos – perspectivas setoriais, 2012, pp. 274-299. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro60anos_perspectivas_setoriais/Setorial60anos_VOL1ConstrucaoNaval.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2014.

FARIA, J. H. A invasão do território da vida privada do trabalhador pelas corporações. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Processo e relações de trabalho no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. (Tradução Ivo Storniolo). Ideias & Letras: São Paulo: 2007.

GUARDA, A. Presidente da Transpetro garante nacionalização de navios. **Jornal do Comercio**, pub. em 15/11/13. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2013/11/15/presidente-da-transpetro-garante-nacionalizacao-de-navios-105539.php>>. Acesso em: 23 out. 2014.

_____. Estaleiro Atlântico Sul já importou US\$ 81,4 milhões em navios chineses. **Jornal do Comercio**, pub. em 29/06/14. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2014/06/29/estaleiro-atlantico-sul-ja-importou-us-814-milhoes-em-navios-chineses-1334>>. Acesso em: 23 out. 2014.

_____. Hora de investir na base. **Jornal do Comercio**, pub. em 09/12/12. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2012/12/09/hora-de-investir-na-base-66302.php>>. Acesso em 23 ago. 2014.

GERENCER, P. Vida e obra de Taylor. In: TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. (Tradução de Arlindo Vieira Ramos). 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GÓES, F.; CAMAROTO, M. Pressão por prazos refletiu em queda de qualidade. **Valor Econômico**, pub. 30/08/2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2809526/pressao-por-prazos-refletiu-em-queda-de-qualidade#ixzz2528Mqx8T>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

GÓES, F.; SCHUFFNER, C. Parceria com japoneses faz EAS melhorar desempenho. **Valor Econômico**, pub. 28/07/2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3628328/parceria-com-japoneses-faz-eas-melhorar-desempenho>>. Acesso em: 23 set. 2014.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. Coleção mundo do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

GUIMARÃES, L. Falta de soldadores faz empresa de Ipojuca buscar dekasseguis no Japão. **G1/PE – G1.gobo.com/Pernambuco**, pub. em 20/01/11. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/01/falta-de-soldadores-faz-empresa-de-ipojuca-buscar-dekasseguis-no-japao.html>>. Acesso em: 23 set. 2014.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HAEFLIGER, S. O assalariado ideal segundo o gerenciamento pós-moderno. **Le Monde Diplomatique**, Sociedade & Trabalho, maio de 2004. Disponível em: <<http://diplo.org.br/2004-05,a909>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

HORST, A. C.; CAVALLET, L. H. R.; PIMENTA, S. O.; SOBOLL, L. A. P. Os vínculos frágeis no capitalismo flexível e o sequestro da subjetividade. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Pernambuco – Ipojuca (dados gerais do município) Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=260720&search=|ipojuca>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

JESUS, C. G. Retomada da indústria de construção naval brasileira: reestruturação e trabalho. **(Tese de Doutorado)**. Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, São Paulo: 2013.

JESUS, C.; GITAHY, L. M. Transformações na Indústria de Construção Naval Brasileira e seus Impactos no Mercado de Trabalho (1997-2007), **1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde**, 6 a 11 de Julho de 2009, Cabo Verde. Anais eletrônicos. Disponível em: <<http://www.apdr.pt/congresso/2009/actas/39.html>>. Acesso em: 24 abr. de 2014.

JUSTINO, L. Gigantes de Pernambuco. In: **Revista Trabalho**. Publicação da assessoria de comunicação social do Ministério do Trabalho e Emprego. Brasília: out./nov./dez. de 2010, pp. 13-21. Disponível em: <<http://www3.mte.gov.br/revista/edicao8/revista.pdf>>. Acesso em: 01 abr. de 2014.

KOVÁCS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 52, 2006, pp. 41-65. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

KUBOTA, L. C. **Indústria naval: um cenário dos principais players mundiais**. Brasília: Ipea, jan. 2013. (Nota Técnica, n. 7). Disponível em: <<http://goo.gl/exx5RF>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

LEITE, M. P. O trabalho no Brasil dos anos 2000: duas faces de um mesmo processo. In: OLIVEIRA, R. V.; GOMES, D.; TARGINO, I. (Orgs.). **Marchas e contramarchas da informalidade no trabalho: das origens às novas abordagens**. João Pessoa: Editora Universitária, 2011.

LIMA, F. Estaleiro importa partes prontas do casco de navios. **Jornal do Commercio**, pub. em 14/11/13. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2013/11/14/estaleiro-importa-partes-prontas-do-casco-de-navios-105425.php>>. Acesso: 23 out. 2014.

LIMA, M. E. A. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, mai - jun, 1994, pp. 115-124. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a10v34n3.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

LIMA, Marinús Pires de. A evolução do trabalho operário nas indústrias de construção e reparação navais: aspectos de uma investigação em curso e alguns resultados preliminares. In LAINS, Pedro; FERREIRA, Nuno Estêvão (Eds.), **Portugal em Análise** (pp. 511-550). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, 2007.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. Tradução: Maria Laetitia Corrêa e Fernando Fidalgo. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, jul/dez, 2000, pp. 24-36. Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/1680/1273>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

LINHART, D. Entrevista a Lucília Machado. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, pp. 17-22, 2000. Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/1679/1272>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. Livro I. Coordenação e revisão de Paul Singer. Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MEIKSINS, P. Trabalho e capital monopolista para os anos 90: uma resenha crítica do debate sobre processo de trabalho. Tradução: João Roberto Martins Filho. **Crítica Marxista**, n. 2, pp. 106-117, 1996. Disponível em: <http://www.ifch.unicamp.br/criticamarxista/arquivos_biblioteca/3_Meiksins.pdf>. Acesso em: 09 maio 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MONTANINI, M. Transpetro multa EAS em R\$ 3,6 milhões. **Folha PE**, pub. em 16/11/12. Disponível em: <<http://www.folhape.com.br/cms/opencms/folhape/pt/economia/noticias/arqs/2012/11/0078.html>>. Acesso em: 30 set. 2014.

MORAES NETO, B. R. O século XX e a teoria marxista do processo de trabalho. **Crítica Marxista**, n. 15, 2002, pp. 71-84. Disponível em: <[http://www.ifch.unicamp.br/critica-marxista/arquivos_biblioteca/artigo9171_merged%20\(1\).pdf](http://www.ifch.unicamp.br/critica-marxista/arquivos_biblioteca/artigo9171_merged%20(1).pdf)>. Acesso em 20 abr. 2014.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. Série RAE clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Superintendência Regional de Pernambuco. Coordenação Regional de Inspeção do Trabalho Portuário e Aquaviário em PE. **Relatório Fiscal** – Terceirização no Estaleiro Atlântico Sul S/A. Recife, 2011.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Norma Regulamentadora 33 (NR-33)** – segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A39E4F614013A0CC54B5B4E31/NR-33%20%28Atualizada%202012%29.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2014.

MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Norma Regulamentadora 34 (NR-34)** – Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção e reparação naval. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812DC10511012DC3EBE7F6022F/Portaria%20n%20%2C2%BA%20200%20\(Aprova%20a%20NR-34\).pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812DC10511012DC3EBE7F6022F/Portaria%20n%20%2C2%BA%20200%20(Aprova%20a%20NR-34).pdf)>. Acesso em: 02 set. 2014

NOTARO, T. Peça do petroleiro suezmax desembarca no porto de Suape. **Folha PE**, pub. em 15/11/13. Disponível em: <<http://www.folhape.com.br/cms/opencms/folhape/pt/economia/noticias/arqs/2013/11/0090.html>>. Acesso: 23 out. 2014.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. A constituição do trabalho na sociedade moderna. In: PICCININI, V. C.; ALMEIDA, M. L.; OLIVEIRA, S. R. (Orgs.). **Sociologia e administração: relações sociais nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVEIRA, R. V. Suape em construção, peões em luta: o novo desenvolvimento e os conflitos do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, v. 26, n. 68, 2013, pp. 233-252. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-49792013000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 abr. 2014.

PAGÈS, M.; GAULEJAC, V.; BONETTI, M.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares. São Paulo: Atlas, 1993.

PACÍFICO, D. P. **Edificação de grandes/mega anéis em dique seco para petroleiro tipo suezmax**. Projeto engenharia naval. Departamento de Engenharia Naval e Oceânica da Escola Politécnica da UFRJ, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.oceanica.ufrj.br/intranet/teses/0000_graduando_diogo_pacifico.pdf>. Acesso em 28 nov. 2014.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A.; AMARAL, L. A. A revitalização da indústria naval no Brasil democrático. In: GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. (Editores). **Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2014a, pp. 187-212.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A.; AMARAL, L. A. A ver navios? A revitalização da indústria naval no Brasil democrático. In: CAMPOS NETO, C. A. S.; POMPERMAYER, F. M. (editores). **Ressurgimento da indústria naval no Brasil (2000-2013)**. Brasília: Ipea, 2014b, pp. 69-108.

POCHMANN, M. **Trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Contexto, 2002.

POMPERMAYER, F. M.; CAMPOS NETO, C. A. S.; MORAIS, J. M. Perspectivas da indústria naval brasileira considerando as capacitações e demandas domésticas e a concorrência internacional. In: CAMPOS NETO, C. A. S.; POMPERMAYER, F. M. (editores). **Ressurgimento da indústria naval no Brasil (2000-2013)**. Brasília: Ipea, 2014b, pp. 467-480.

RAMALHO, J. R. Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais – BIB**, Rio de Janeiro, n. 32, 1991, pp. 31-48. Disponível em: <portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman...>. Acesso em: 23 abr. 2014.

RAMALHO, J. R.; ANTUNES, R. Precarização do trabalho e impasses da organização coletiva no Brasil. In: ANTUNES, R. *et al.* **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 1997, pp. 85-113.

RIZEK, C. S. Interrogações a um campo teórico em crise. **Tempo Social**, v. 6, 1995, pp. 147-179. Disponível em: <www.fflch.usp.br/sociologia/tempo-social/site/.../v0612/Interrogacoes.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm.**, v. 2, n. 2, 2009, pp. 250-269. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/1555>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

SINAVAL - SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO E REPARAÇÃO NAVAL E *OFFSHORE*. **Informações do setor 2013**. Disponível em: <<http://www.sinaval.org.br/informacoes.php>>. Acesso em: 26 abr. 2014.

_____. **Cenário do 1º semestre de 2014**. Disponível em: <<http://www.sinaval.org.br/docs/SINAVAL-Cenario2014-1sem.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2014.

_____. **Impacto na formação de RH nos estaleiros e a curva de aprendizado**. Ago./2012. Disponível em: <<http://www.sinaval.org.br/docs/SINAVAL-ImpactoRH-Naval-hore2012.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

_____. **Os desafios de 2015 para a construção naval**. Artigo do Presidente do Sinaval Ariovaldo Rocha, pub. em 12 jan. 2015. Disponível em: <<http://sinaval.org.br/2015/01/os-desafios-de-2015-para-a-construcao-naval/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOBENA – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ENGENHARIA NAVAL. **Tipos de plataformas**. Disponível em: <http://www.sobena.org.br/downloads/diciona_naval/Tipos%20de%20Plataformas.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2014.

STUPELLO, B.; ANDERSON, V. L.; PINTO, M. M. O. Definição da estrutura analítica de produto de um navio suezmax em função dos ativos disponíveis no estaleiro. **Congresso da Sociedade Brasileira de Engenharia Naval – SOBENA**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.gestaonaval.org.br/Estudos.aspx?area=IndustriaNaval&id=25%20>>. Acesso em: 23 out. 2014.

STUPELLO, B.; CARDOSO, J, S. L.; ANDERSON, V. L. Desenvolvimento e aplicação de método para definição da estrutura de produto de um navio tanque (Suezmax) com aplicação de planejamento, programação e controle da produção num estaleiro. **Relatório**. Centro de Estudos em Gestão Naval – CEGN. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.gestaonaval.org.br/arquivos/documentos/.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. (Tradução de Arlindo Vieira Ramos). 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRANSPETRO – PETROBRAS TRANSPORTE. **Histórico Promef**. Disponível em: <http://www.transpetro.com.br/pt_br/promef/historico.html>. Acesso em: 27 out. 2014.

_____. **Etapas de construção de um navio**. Disponível em: <http://www.transpetro.com.br/pt_br/imprensa/multimidia/video-e-imagem/infograficos/etapas-da-construcao-de-um-navio.html>. Acesso em: 23 ago. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (Tradução Daniel Grassi). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Releases disponíveis no site do EAS:

EAS. **Releases** – EAS tem novo parceiro tecnológico. Pub. em 27/06/12. Disponível em: <http://www.estaleiroatlanticosul.com.br/eas/pt/noticias/releases/detalhe_news.php?id_noticia=1488>. Acesso em: 23 set. 2014.

_____. **Releases** – EAS entrega maior casco de plataforma FPU construído no Brasil. Pub. em 07/03/2012. Disponível em: <http://www.estaleiroatlanticosul.com.br/eas/pt/noticias/releases/detalhe_news.php?id_noticia=1463>. Acesso em: 23 nov. 2014.

_____. **Releases** – Cinquenta soldadores especializados chegam do Japão. Pub. em 09/02/10. Disponível em: <http://www.estaleiroatlanticosul.com.br/eas/pt/noticias/releases/detalhe_news.php?id_noticia=1741>. Acesso em: 23 set. 2014.

_____. **Releases** – EAS lança frente para contratar 1200 trabalhadores. Pub. em 30/12/2010. Disponível em: <http://www.estaleiroatlanticosul.com.br/eas/pt/noticias/releases/detalhe_news.php?id_noticia=865>. Acesso em: 23 set. 2014.

_____. **Releases** – Leia a íntegra do discurso do presidente Angelo Bellelis. Pub. em 07/05/10. Disponível em: <http://www.estaleiroatlanticosul.com.br/eas/pt/noticias/releases/detalhe_news.php?id_noticia=294>. Acesso em: 23 set. 2014.

Matérias publicadas em jornais e/ou portais eletrônicos:

Mais de 11 mil operários do EAS paralisam atividades. **Jornal do Commercio Online**. Pernambuco, 01 set. 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2011/09/01/mais-de-11-mil-operarios-do-estaleiro-atlantico-sul-paralisam-as-atividades...>>. Acesso em: 20 set. 2014.

Funcionários do estaleiro fecham entrada de Suape e reivindicam aumento salarial. **Jornal do Commercio Online**. Pernambuco, 15 set. 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2011/09/15/funcionarios-do-estaleiro-fecham-entrada-de-suape-e-reivindicam-aumento-...>> Acesso em: 15 set. 2014.

Estaleiro retira a justa causa de demissões. **Jornal do Commercio Online**. Pernambuco, 28 set. 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2011/09/28/estaleiro-retira-a-justa-causa-de-demissoes-17349.php>>. Acesso em: 12 set. 2014.

Operários devem retornar ao Estaleiro Atlântico Sul na segunda. **Diário de Pernambuco**. Pernambuco, 16 set. 2011. Disponível em: <<http://www.old.diariodepernambuco.com.br/nota.asp?matéria=20110916174338>>. Acesso em: 15 set. 2014.

Novas demissões no Estaleiro Atlântico Sul. **Jornal do Commercio Online**. Pernambuco, 21 set. 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/noticia/2011/09/21/novas-demissoes-no-estaleiro-atlantico-sul-16657.php>>. Acesso em: 01 out. 2014.

Estaleiro demite mais 400 funcionários. **Jornal do Comercio Online**. Pernambuco, 04 nov. 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2011/11/04/estaleiro-demite-mais-400-funcionarios-21205.php>>. Acesso em: 01 out. 2014.

Estaleiro Atlântico Sul amplia as demissões. **Jornal do Comercio Online**. Pernambuco, 11 nov. 2011. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/noticia/2011/11/11/estaleiro-atlantico-sul-amplia-as-demissoes-21887.ph>>. Acesso em: 01 out. 2014.

Trabalhadores acusam estaleiro de Suape (PE) de demissão em massa. **G1/PE - G1.globo.com/Pernambuco**, 09 nov. 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2011/11/trabalhadores-acusam-estaleiro-de-suape-pe-de-demissao-em-massa.html>>. Acesso em: 02 out. 2014.

Estaleiro//Funcionário é sepultado. **Diário de Pernambuco**, 22 jul. 2009. Disponível em: <http://www.dpnet.com.br/includes/imprimir.asp?xurl=http://www.dpnet.com.br/2009/07/22/urbana5_0.asp>. Acesso em: 02 de out. 2014.

Operador cai e morre no Estaleiro Atlântico Sul, em Suape. **Diário de Pernambuco**, 21 maio 2010. Disponível em: <<http://www.old.diariodepernambuco.com.br/nota.asp?materia=20100521113824&assunto=124&onde=vidaurbana>>. Acesso em: 02 de out. 2014.

Luto e indignação no Estaleiro Atlântico Sul. Metalúrgico caiu de uma altura de 20,02m. **Portal Pinzón - Ipojuca**, 24 maio 2010. Disponível em: <<http://www.pinzon.com.br/index.php?i=5&c=8&n=3505>>. Acesso em: 02 out. 2014.

Metalúrgicos do Estaleiro Atlântico Sul aprovam acordo inédito da campanha salarial. **Portal CNM/CUT**, 17 nov. 2014. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/conteudo/metalurgicos-do-estaleiro-atlantico-sul-aprovam-acordo-inedito-da-campanha-salarial>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

Compromisso assinado: contrato coletivo do setor naval vai garantir direitos iguais. **Portal CNM/CUT**, 03 set. 2014. Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/conteudo/contrato-coletivo-do-setor-naval-vai-garantir-direitos-iguais-a-metalurgicos>>. Acesso em: 23 nov. 2014.