
Mudanças organizacionais, inovações tecnológicas e relações de trabalho: um estudo de caso no Porto de Santos

Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Neste artigo, objetiva-se analisar as mudanças ocorridas no modelo de gestão e na tecnologia empregada nas operações portuárias e os seus nexos com os padrões de relações de trabalho emergentes no Porto de Santos. O modelo analítico utilizado ressalta o papel do Estado como força impulsionadora das mudanças, haja vista ser o Porto de Santos administrado por uma empresa estatal, a Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp).

A discussão sobre a importância dos portos no desenvolvimento econômico brasileiro e sobre o caminho que a reforma portuária deveria tomar foi objeto de pesado jogo de forças políticas, tendo ocupado significativo espaço na mídia nos últimos anos, principalmente até a promulgação da Lei nº 8.630/93, conhecida como Nova Lei dos Portos.

Dentro desse contexto de intensa disputa política entre empresários, trabalhadores e governo, procura-se responder algumas questões centrais quanto à principal organização portuária da América Latina:

- Qual o nível de incorporação tecnológica nas operações portuárias em Santos?
- Como repercutem na gestão do Porto de Santos os pressupostos de descentralização, terceirização, flexibilidade e qualidade presentes nos paradigmas emergentes na administração?
- Como essas mudanças estão afetando a questão do emprego, em termos de postos de trabalho, no Porto de Santos?
- O que muda em relação à qualificação da mão-de-obra?
- Quais as principais transformações acarretadas pela Lei nº 8.630/93 (Nova Lei dos Portos)?
- Quais caminhos estão sendo trilhados no processo de mudanças no Porto de Santos? Quais as principais dificuldades e oportunidades no cenário atual?

O conteúdo deste artigo está ordenado conforme explicitado a seguir. Inicialmente são identificadas as grandes tendências de mudança em curso nos modelos de gestão, nas estratégias empresariais e nos processos industriais, em particular no setor portuário. Na

Este artigo foi desenvolvido a partir de dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), sob a orientação da Professora Maria Tereza Leme Fleury. Versões anteriores foram apresentadas no XVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, em 1994, e como texto de apoio a seminário realizado na FEA/USP a convite do Núcleo de Política e Gestão em Ciência e Tecnologia da Universidade de São Paulo (NPGCT), em setembro de 1994.

Recebido em fevereiro/95

Moacir de Miranda Oliveira Júnior é Doutorando e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Professor da Universidade Mackenzie.
Fax: (011) 814-0439
E-mail: moacirjr@usp.br

seqüência é descrito o marco teórico-conceitual, analisando-se e identificando-se hipóteses sobre as configurações assumidas pela relação capital-trabalho, dada a emergência dos novos modelos de gestão. São apresentados, também, a metodologia e o procedimento adotados. Por fim, são expostos e analisados os resultados dos trabalhos de pesquisa documental e pesquisa de campo realizados no Porto de Santos.

AS GRANDES TENDÊNCIAS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

Não são poucos os autores que se dedicam a analisar as transformações que estão ocorrendo nos ambientes econômico e empresarial.

Coutinho (1992) identificou sete tendências de inovação nas principais economias capitalistas, as quais deverão ganhar corpo nos anos 90. São elas:

- peso crescente do complexo eletrônico;
- novo paradigma de organização industrial — a automação integrada flexível;
- revolução nos processos de trabalho;
- transformação das estratégias e das estruturas empresariais;
- novas bases da competitividade;
- **globalização** como aprofundamento da internacionalização; e
- **alianças tecnológicas** como nova forma de competição.

Ferro (1994) iniciou sua análise das transformações no trabalho industrial pela constatação do fim do taylorismo como base filosófica. A partir dessa constatação, ressaltou alguns aspectos característicos dos novos processos organizacionais:

- a qualidade ocupa papel central na elaboração das estratégias empresariais, havendo maior ênfase na descentralização de responsabilidades e no trabalho participativo e autônomo e reduzindo-se níveis hierárquicos e de controle;
- o barateamento de custos possibilita o uso mais intenso de novas tecnologias de informação e a maior flexibilidade dos processos produtivos, associados à desverticalização crescente das grandes empresas, cada vez mais articuladas com as pequenas empresas;
- o acirramento da concorrência em nível global exige padrão mundial de desempenho.

Esse autor salientou, ainda, que essas transformações induzem ao surgimento de organizações enxutas, com mão-de-obra qualificada, envolvida e mobilizada; que o número proporcional de empregos na indústria

tende a diminuir nos países desenvolvidos; por fim, e talvez o mais importante, concluiu que o aproveitamento de baixos salários e de trabalho pouco qualificado há muito deixou de ser vantagem competitiva.

Outro aspecto que tem chamado a atenção dos pesquisadores é a articulação da cultura da empresa com seus objetivos estratégicos. A importância do desenvolvimento de uma cultura que privilegie o comprometimento de todos os subgrupos da empresa com as metas associadas a qualidade, produtividade e eficiência de processos é vital para o sucesso dos esforços de mudança das organizações, no sentido de adequarem-se aos novos tempos (Morgan, 1992).

Fleury (1993), referindo-se a Sainsaulieu (1977), explicou que para o autor “a empresa é constituída por um tecido de grupos, que possuem suas formas próprias de representação, uma relação particular com a empresa e o trabalho, um patrimônio comum de experiências, não sendo possível portanto se falar de cultura de empresa, mas de cultura de grupos”.

É importante definir o conceito de relações de trabalho utilizado. Para Fleury (1989), as relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo a forma particular de interação entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores.

Contribuindo para maior clareza quanto à complexidade que os padrões de relações de trabalho podem assumir, Fischer (1987) propôs três instâncias de análise que seriam determinantes dos padrões de relações de trabalho:

- instância do político;
- instância das políticas de administração de recursos humanos;
- instância da organização do processo de trabalho.

Fleury (1989) acrescentou, a essas instâncias de análise, a instância do simbólico nas relações de trabalho. Redefiniu, ainda, como a “macro instância político-econômica”, a instância do político, na qual as relações sindicais podem ocupar papel de grande relevância na disputa pelo poder e no direcionamento das questões relativas ao trabalho dentro e fora da organização empresarial. Essas instâncias de análise permeiam, de forma não-estruturada, este trabalho.

Desverticalização de empresas e relações de trabalho

Uma das principais estratégias desenvolvidas pelas organizações empresariais tem sido a prática do *outsourcing* ou da terceirização, como tem sido chamada

no Brasil. Este conceito diz respeito à prática crescente entre as empresas de repassar para terceiros aquelas tarefas que não determinam efetiva vantagem competitiva frente à concorrência.

Salerno (1991) referiu-se ao fenômeno denominando-o de **focalização**, que “consiste em concentrar o foco de cada unidade, de cada instalação, reduzindo o número de processos de transformação, tendendo a unidades produtivas menores, mais especializadas, voltadas a resultados econômicos e mais facilmente gerenciáveis (unidades de negócios)”.

Com a desverticalização há incremento do número de pequenas e médias empresas. Schmitz (1989) afirmou que “nos países mais avançados existe uma mudança de emprego para empresas menores. A mudança é largamente devida a uma rede crescente de emprego em pequenas firmas e a uma considerável redução do emprego em grandes empresas”. Saliêntou, também, que esses resultados parecem marcar uma reversão na tendência histórica rumo à centralização da estrutura produtiva.

Vale (1992) ressaltou o exemplo da Toyota japonesa: “A empresa possui 168 empresas contratadas diretas ou primárias, das quais 20% de pequeno porte. Estas, por sua vez, possuem 5.437 subcontratadas secundárias, sendo 89% constituídas por pequenas e médias empresas. As subcontratadas secundárias mantêm vínculo com 41.703 subcontratadas terciárias, sendo 98% delas constituídas por empresas de menor porte. Todas essas 47.308 empresas são reconhecidas como membros do **Grupo Toyota**. No interior desse agrupamento ocorre intenso processo de desenvolvimento de novos produtos e difusão de inovações tecnológicas”.

Parece claro, portanto, que a tendência à desverticalização ou à focalização ou, como tem sido mais comumente conhecida, à terceirização deve se acentuar nesta década. As consequências principais associadas a ela são:

- busca de especialização e economias de escala através de modelos de organização empresarial que privilegiem unidades menores, com maiores autonomia e velocidade de resposta às demandas do mercado;
- diminuição dos custos individuais com pesquisa e desenvolvimento (P&D), pela **diluição** desses custos através de parcerias na cadeia de empresas compradoras e fornecedoras;
- mudança do emprego para empresas menores.

Flexibilidade e relações de trabalho

A flexibilização, em suas várias acepções, seria a saída encontrada para o esgotamento do modelo tay-

lorista-fordista de produção. A questão que se coloca, entretanto, diz respeito aos diversos aspectos que essa flexibilidade pode adotar e de que forma repercutem nos padrões de relações de trabalho.

A tendência que se esboça aponta para alguns paralelos com o sistema artesanal de fabricação, com maior valorização do *savoir-faire* e, conseqüentemente, maior envolvimento dos trabalhadores com os processos produtivos e com os produtos de seu trabalho. No entanto, a contrapartida seria a perda de algumas conquistas dos trabalhadores, principalmente no que diz respeito às garantias salariais e de emprego.

Para melhor compreensão do significado do termo **flexibilidade**, Boyer (1986) relacionou suas cinco definições principais:

- Maior ou menor adaptabilidade da organização produtiva. Esta primeira definição está relacionada com a necessidade das empresas responderem a uma demanda incerta e flutuante, a partir de opções tecnológicas e organizacionais definidas no momento da concepção da unidade de produção. Está associada ao que tem sido comumente chamado de organização integrada e flexível, com recursos para rápida reprogramação em seus processos produtivos e relações bastante próximas entre todas as áreas funcionais.
- Capacidade dos trabalhadores de trocar postos de trabalho. A figura emblemática deste segundo significado é a mão-de-obra multiquificada, caracterizada por “possibilidade de ocupação de postos de trabalho variados, formação geral e técnica suficientemente ampla, interesses dos assalariados na qualidade, ausência de barreiras intransponíveis entre os operários, os supervisores e os técnicos”. Alguns pesquisadores têm trabalhado esta acepção como o conceito de polivalência.
- Flexibilidade das relações jurídicas que regulam o contrato de trabalho é o seu terceiro sentido. Muitos observadores apresentam este significado como o mais importante a ser recuperado. É o que postula maior liberdade das empresas para a demissão de mão-de-obra, mas também para a variação na duração da semana de trabalho, na distribuição dos horários anuais em função do volume de pedidos e outros.
- Flexibilidade dos salários (nominais e/ou reais) com relação à situação econômica constitui o quarto sentido para o termo. Seria uma forma de se retornar às fórmulas de remuneração em função

da competência e da produtividade constatada, as quais assumem hoje o formato dos chamados modelos de Remuneração Variável, com parcelas da remuneração associadas ao desempenho individual, ao desempenho por áreas ou unidades de negócios e, ainda, aos resultados globais da empresa.

- Possibilidade das empresas de subtraírem-se a uma parte das deduções sociais e fiscais constitui a quinta e última aceção. Acresça-se, ainda, a liberdade de gestão das empresas, “longe da interferência estatal. O símbolo desta flexibilidade poderia ser a **economia submersa**, ao estilo italiano, ou a volta a um **Estado mínimo**, tão desejada pelos partidários do liberalismo”.

Um aspecto que merece atenção nesta discussão é a aparente contradição entre a segunda e a terceira aceções, pois poderia ser questionado se os custos com desenvolvimento e retenção de mão-de-obra multiquificada não seriam incompatíveis com a necessidade de maior liberdade para demissão. O que parece estar ocorrendo é que os trabalhadores relacionados aos processos-chave do negócio (focalização) possuem maiores estabilidade, segurança, benefícios e faixas salariais, estando os demais trabalhadores mais sujeitos às medidas relacionadas à terceira aceção.

Quanto à questão salarial, que se coloca como central na discussão da flexibilidade do trabalho, Boyer (1986) ressaltou que o que está em jogo “não é um simples ajuste conjuntural, senão muito provavelmente uma nova codificação da relação salarial e do conjunto das demais figuras de organização capazes de definir um modo de desenvolvimento alternativo. Porém, esta interpretação choca imediatamente com um aparente paradoxo: nos conflitos trabalhistas do último decênio parece que se produziu, pelo contrário, um endurecimento das organizações sindicais em defesa da totalidade do compromisso fordista anterior. Em definitivo, o triunfo dos temas patronais referentes à flexibilidade revelaria a dificuldade que têm os sindicatos para estabelecer propostas alternativas”, dado o novo contexto.

De fato, parece que os sindicatos ainda não conseguiram respostas a esse paradoxo. Poder-se-ia afirmar que outro fruto das grandes empresas verticalizadas, características do paradigma taylorista-fordista, foi o surgimento de categorias fortes e de sindicatos representativos, com grande poder de barganha. A desagregação dessas categorias em diversas outras, através de toda uma cadeia de fornecedores, tem de

certa forma colocado em cheque os sindicatos, apesar de trabalhos já terem demonstrado as perdas em termos de salários e benefícios associadas a esses processos (Dieese, 1992).

Inovações tecnológicas e relações de trabalho

Rattner (1985) relacionou algumas justificativas para a adoção de novas tecnologias e sua rápida difusão por parte do patronato. Segundo ele, “o uso de processos e equipamentos microeletrônicos leva, além da redução de mão-de-obra, à diminuição dos insumos, de movimentos de transporte, portanto, de espaço ocupado, resultando em redução de custos unitários; este último aspecto, todavia, deixa patentes as implicações sociais dessa inovação tecnológica: embora exijam elevados investimentos para introduzir nas fábricas e oficinas os novos equipamentos e processos, essas inversões, contrariamente à teoria econômica convencional e pela própria natureza e características da tecnologia microeletrônica, não elevam o nível de emprego em termos agregados. Em outras palavras, ocorre um fenômeno inédito na história econômica: um crescimento sem geração de empregos (*jobless growth*)”.

Tauille (1986) reforçou essa tese, afirmando que “na questão do impacto sobre o volume de emprego, não há tanta certeza e há muitas considerações adicionais. O que há de certo é um aumento significativo de produtividade com o uso da microeletrônica (ME) no âmbito da produção. Resulta assim que, no curto prazo, há um efeito direto de perda líquida no volume de emprego. Isto é, para um mesmo produto social há uma necessidade menor de emprego. Na verdade, mesmo se o produto social crescer, porém menos que a produtividade social, haverá uma redução do volume total de horas trabalhadas”.

Schmitz (1988), entretanto, afirmou: “claramente a tecnologia não é uma variável independente, mas sim produto das relações sociais de produção sob as quais foi desenvolvida”. Com esta afirmativa pretende-se evitar as armadilhas do determinismo *a priori* que entende as inovações tecnológicas como fator sempre absolutamente desfavorável aos interesses dos trabalhadores. De fato, em alguns casos a redução de riscos e esforços físicos, a menor tensão no trabalho, bem como a maior segurança em atividades que exigem atenção redobrada, têm sido identificadas por trabalhadores como fruto das inovações tecnológicas. Apesar disto, entretanto, parece claro que as novas tecnologias dispensam mão-de-obra, principalmente aquela com menores níveis de qualificação.

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PORTUÁRIA

A importância da indústria portuária tem acarretado pressões crescentes por parte dos usuários com o objetivo de gerar mudanças que possam vir a alavancar melhores resultados frente aos concorrentes. A possibilidade de realizar a manipulação de carga de forma mais ágil, segura e barata implica em criar as condições para o atendimento mais adequado aos clientes, em termos de prontidão, integridade da carga ou preços mais competitivos no comércio internacional.

A clássica mudança de postura estratégica que tem sido postulada para as organizações, de *production-oriented* para *market-oriented*, e o envolvimento e

o comprometimento dos diversos segmentos na formulação das diretrizes organizacionais têm norteado também as mudanças nas organizações portuárias.

Como pode ser visto no quadro abaixo, a terceira geração de portos, de acordo com a classificação proposta pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (Unctad) em 1992, deve estar focada no cliente, com intensa vocação comercial, integrando o porto e as áreas de retroporto com a cadeia de transportes; deve ocorrer forte integração da comunidade portuária (inclusive pela gestão municipalizada dos portos); e ter como principais modalidades de carga transportada os granéis e unitizados e a carga containerizada.

Classificação dos Portos

Item	Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração
Período de desenvolvimento	Até os anos 60	Depois dos anos 60	Depois dos anos 80
Principais tráfegos	Carga geral convencional.	Carga geral convencional, sólidos e líquidos a granel.	Granéis e unitizados, carga containerizada.
Atitude e estratégia de desenvolvimento portuário	<ul style="list-style-type: none"> • Conservadora. • Ponto de transferência de modais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansionista. • Centro comercial, industrial e de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada ao comércio. • Centro de transporte integrado e plataforma logística para o comércio exterior.
Escopo de atividades	1. Carregamento, armazenagem, descarregamento de mercadorias e serviços à navegação. Atuação junto à faixa do cais.	1. + 2. Transformação das cargas, serviços industriais e comerciais com relação a navios, áreas portuárias ampliadas.	1. + 2. + 3. Atividades logísticas de informação e distribuição das cargas. Terminais e zonas de distribuição em retroáreas.
Características da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Relações informais entre porto e usuários. • Atividades independentes no âmbito do porto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações mais estreitas entre porto e usuários. • Fraca relação entre as atividades do porto. • Eventual relação entre porto e município. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidade portuária unida. • Integração do porto ao comércio e à cadeia de transportes. • Forte relação do porto com a municipalidade. • Maior organização no porto.
Características de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de cargas. • Serviço individual simples. • Baixo valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de cargas. • Transformação de cargas. • Serviços combinados. • Médio valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de cargas e informações. • Distribuição de cargas e informações. • Pacotes de múltiplos serviços. • Alto valor agregado.
Fatores decisivos	Trabalho e capital.	Capital.	Tecnologia e <i>know-how</i> .

Fonte: Unctad, 1992

Hoje, os principais elementos indutores de vantagem competitiva na indústria portuária são a tecnologia e o *know-how*. Em outras palavras, a visão das operações portuárias como sendo fortemente mão-de-obra intensiva é algo em fase terminal. Isto acarreta sérias implicações em termos da gestão da força de trabalho, do posicionamento das entidades representativas de trabalhadores e do papel do Estado na formulação de políticas sociais para o setor portuário.

Gazal (1992) citou a Comissão Econômica para a América Latina (Cepal) para se referir especificamente à América do Sul, afirmando que uma estrutura gerencial completamente nova para os portos da região é o único caminho para a participação efetiva no comércio internacional. Concluindo, o autor salientou que nesse "processo de mudanças, o governo deve jogar o papel de catalizador da modernização, combinando elementos do setor público e do setor privado".

Evolução portuária e containerização

Segundo Nishizawa (1992), o transporte containerizado ocorreu pela primeira vez no transporte marítimo internacional em 1966, com o navio contêiner modificado Estados Unidos, distribuído em serviço transatlântico, carregando 226 unidades de contêineres de 35 pés.

Para Couper (1986), o ímpeto inicial no sentido da mecanização nos portos data de meados dos anos 40, a partir da América do Norte e do oeste europeu, então detentores dos mais altos custos com mão-de-obra. Entretanto, as maiores pressões pela unitização e pela containerização vieram das companhias com linhas regulares de carga, a partir dos anos 60. Essas companhias perceberam que o tempo de permanência nos portos estava continuamente crescendo e em algumas rotas constituía aproximadamente 60% dos custos de operação.

Hiromoto (1992), por sua vez, salientou as principais características proporcionadas pela containerização:

- "à medida que os tipos de carga se tornam padronizados, torna-se mais fácil usar diversos sistemas de transporte;
- como resultado, as manobras de carga têm sido feitas com maior rapidez e o fluxo do transporte porta-a-porta tem apresentado grandes melhorias;
- como houve redução no tempo das manobras de carga, tornou-se possível aumentar o tamanho das embarcações e reduzir os custos, aproveitando o transporte em larga escala;
- a embalagem dos produtos foi simplificada e o peso da carga diminuiu. Reduziram-se os danos causados

às embalagens por vermes, ratos e umidade; os prêmios de seguro também sofreram redução;

- devido à padronização e à automatização da documentação de transporte, o processo burocrático tornou-se melhor e mais rápido;
- as manobras de carga foram padronizadas; reduziu-se a mão-de-obra e o uso de equipamentos de grande porte" (Hiromoto, 1992).

A containerização oferece grande flexibilidade no manuseio de cargas. O conceito de unitização permite que as mais variadas cargas possam ser transportadas em um volume padronizado, agilizando os processos de manipulação de carga e acarretando as vantagens acima citadas. Pode-se afirmar que, após o surgimento dos portos organizados e a adoção dos guindastes para a manipulação de carga, a containerização é a mais importante mudança ocorrida na história da indústria portuária.

A modalidade marítima responde hoje por 90% do transporte de carga no comércio internacional (Unctad, 1992). O crescimento da importância do transporte de carga por via marítima acentuou-se a partir da década de 60 e acarretou transformações radicais de naturezas organizacional e tecnológica nas empresas portuárias. Segundo Couper (1986), de 1970 a 1981 o tráfego mundial de mercadorias movimentadas em contêineres cresceu de 47 milhões de toneladas para 280 milhões de toneladas, correspondendo a uma taxa anual de crescimento de 18,5%.

O fenômeno da globalização tem fortalecido a visão da economia mundial como um sistema econômico único. Neste contexto, o papel dos sistemas de transporte de carga altera-se e novas responsabilidades são colocadas às organizações portuárias.

A mudança dos portos tradicionais, como hoje são conhecidos, para a constituição de uma indústria portuária comprometida com a eficiência e a eficácia de seus processos e com a competitividade global é, entretanto, ainda uma tarefa em curso.

Impactos sociais da containerização — a experiência internacional

Para Couper (1986), anteriormente os trabalhadores portuários podiam ser classificados como desqualificados ou semiqualeificados. Após o advento das novas tecnologias, esses trabalhadores passaram a ser classificados como desqualificados ou altamente qualificados.

Apesar de ainda existirem tarefas repetitivas nos sistemas de contêineres, há trabalhos que exigem alta qualificação, iniciativa e raciocínio rápido, dos quais

dependem a velocidade e a segurança de operações altamente dispendiosas, bem como a complexa cadeia de transportes.

Couper (1986) constatou, em pesquisa realizada junto a 44 portos de todos os continentes, que o número total de trabalhadores operacionais passou de 201.958, em 1970, para 144.083, no início dos anos 80, correspondendo à redução média de 28,7%. Nos países desenvolvidos a queda média foi de 30% e nos em desenvolvimento de 15,7%. O autor atribuiu essa diferença à legislação ou à pressão sindical ou a ambos os fatores dos países em desenvolvimento.

Como consequência da mudança dos processos de trabalho, o trabalhador polivalente já tem sido aceito em vários portos. Segundo Couper (1986), operadores de manipulação de cargas são frequentemente treinados em conjunto de veículos e máquinas que vão de caminhões a guindastes móveis. Essa tendência à multiquificação tem sido, entretanto, alvo de resistência de entidades sindicais em muitos países, as quais avaliam que essa medida implica em perda implícita de postos de trabalho.

Bartolomé de Boer, do Serviço das Indústrias Marítimas da Sede Central da Organização Internacional do Trabalho (OIT), destacou em encontro realizado de 23 a 27 de novembro de 1987 em Callao, no Peru, as necessidades de capacitação dos países em desenvolvimento, assinalando existir uma população a ser capacitada de aproximadamente 1.200 mil trabalhadores e que para atender a esta necessidade será necessário formar aproximadamente 35 mil Instrutores Portuários. A formação de recursos humanos, ainda segundo o representante da OIT, é vital para por em funcionamento os novos sistemas operativos, de acordo com os avanços tecnológicos capazes de gerar serviços melhores, mais ágeis e mais seguros (OIT, 1987).

METODOLOGIA UTILIZADA

Foi definida para esta pesquisa a forma de um estudo de caso. A opção pelo Porto de Santos deu-se por ser ele o mais representativo entre os portos organizados do País, apresentando a maior tonelagem movimentada (excluídos graneis líquidos) e o maior volume de divisas referentes a exportação e importação.

Outro fator que determinou sua escolha é ele poder ser definido como porto universal (FGV, 1980), uma vez que realiza a maior parte das funções atribuídas a um embarcadouro desse tipo, o que permite visão mais abrangente das inovações adotadas.

Um terceiro elemento indutor da escolha diz respeito à tradição reivindicatória dos operários santistas,

em particular dos trabalhadores portuários, oferecer material de análise muito importante para a compreensão das relações de trabalho do setor.

O trabalho de campo para a coleta de dados primários compreendeu:

- observação direta da organização do processo de trabalho e das condições de trabalho, de forma a permitir a comparação entre os processos tradicionais ainda utilizados e os novos processos adotados;
- realização de entrevistas pessoais semi-estruturadas, aplicadas a partir de pequeno número de perguntas abertas (Thiollent, 1987) que permitem ao entrevistado a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. A seleção dos entrevistados ocorreu de forma intencional, uma vez que o interesse foi confrontar as opiniões dos diferentes segmentos envolvidos nas operações portuárias quanto à temática em questão. Assim, foram entrevistados lideranças sindicais, lideranças empresariais, administradores do Porto e um representante da Prefeitura de Santos, para a apreensão de diversas experiências e pontos de vista;
- levantamento de dados quantitativos referentes a desempenho operacional do Porto de Santos, crescimento da tonelagem de carga movimentada, crescimento da tonelagem de carga contêinerizada movimentada, equipamentos utilizados, alterações nos efetivos de mão-de-obra de doqueiros;
- levantamento de dados secundários para a compreensão da gênese das relações de trabalho no Porto de Santos e da cultura dos subgrupos de trabalhadores operacionais portuários.

A FORMAÇÃO DO PORTO DE SANTOS E OS PRIMÓRDIOS DAS SUAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Como relatado por Gitahy (1983), até as últimas décadas do século passado as operações portuárias eram realizadas em condições precárias. Os trapiches não permitiam a aproximação de grandes navios e o transporte das mercadorias era realizado nas costas dos escravos ou de outros trabalhadores portuários, através de pontes de madeira. Segundo a historiadora, as primeiras tentativas para a construção do cais não surtiram efeito. Somente em 1808 um grupo de empresários, vencendo a concorrência aberta pelo Governo Imperial, assumiu a tarefa de construir o Porto de Santos.

Já nos primórdios da Companhia Docas começou a tomar forma o conflito com os trabalhadores: "a luta da empresa para submeter os operários a seu regime de trabalho passava pela imposição de padrões

de ordem, assiduidade e higiene que introduziam na linguagem das pessoas 'gradas' destas décadas um sabor de 'civilização' e de 'progresso'. Lançar estigmas, como 'sujos', 'turbulentos', 'imorais', sobre o proletariado que começava a se formar naquele porto tinha a ver com a questão de seu controle e com a ação contraposta por eles a este controle" (Gitahy, 1983).

A variável étnica exerceu peso bastante grande na formação da classe operária portuária santista. Os dados secundários disponíveis mostram que no Porto de Santos a força de trabalho, desde o florescimento do comércio do café, aparece como predominantemente composta por imigrantes.

Era no Porto, mais particularmente na Companhia Docas, que se concentrava a mão-de-obra estrangeira. Segundo Sarti (1981), "36% era a percentagem da população estrangeira em 1920; 68% dos estrangeiros (e apenas 48% dos brasileiros) encontravam-se na faixa etária de 15 a 49 anos. (...) Sua influência fazia de Santos um dos mais importantes representantes do sindicalismo revolucionário, com proposta de defesa do anarquismo nas associações operárias como meio indispensável para a emancipação da classe defendida na Confederação Operária Brasileira".

Conforme ressaltou Fausto (1986), "as docas de Santos reuniram o primeiro grupo importante de trabalhadores em todo o Estado, cujas lutas se iniciaram em fins do século e permaneceram constantes no correr dos anos". Continuando, afirmou: "como é sabido, os italianos predominavam esmagadoramente nos ramos industriais da Capital, havendo maior porcentagem de portugueses e espanhóis em serviços pesados braçais, especialmente no porto de Santos".

O mesmo autor identificou relações profundas entre o anarco-sindicalismo do início do século e o *closed shop*, que se constitui no controle do mercado de trabalho pelos sindicatos. Segundo ele, "ao mesmo tempo porém inclinações arraigadas entre os trabalhadores qualificados, que implicam indiretamente em técnicas de organização mais coercitivas, encontram um eco favorável nos meios anarquistas. É o caso, por exemplo, das medidas tendentes a impedir a obtenção de emprego, por parte dos operários não-sindicalizados. Apesar dos vínculos existentes entre a defesa da *closed shop* e a forma de consciência corporativa, a imprensa libertária relata com entusiasmo, em 1909, a imposição da regra aos operários da construção civil em Santos. Em algumas reivindicações, aliás, como entre os gráficos cariocas (1917), a *closed shop* aparece associada a toda uma visão

do sindicato como órgão regulador da oferta da força de trabalho, responsável pela qualidade deste; como órgão normativo de conduta dos associados e mediador de conflitos no nível da empresa" (Fausto, 1986). Essa situação é muito semelhante à encontrada hoje no setor portuário.

Características da mão-de-obra portuária

Em cada porto organizado existem duas categorias distintas de trabalhadores portuários: os doqueiros e os avulsos. Os doqueiros são os com vínculo empregatício com as administradoras dos portos; os avulsos não possuem vínculo empregatício. Devido às suas características, os trabalhadores avulsos merecem análise mais detalhada.

Quando alguma carga é negociada, as Agências de Navegação, representantes dos Armadores, encarregam-se de reservar e acionar a estrutura dos portos organizados para as operações de manipulação de carga. Como essas empresas não dispõem de fluxo permanente de mercadorias a serem transportadas, não se justifica a manutenção de mão-de-obra fixa.

Para atender a essa característica cíclica do movimento dos serviços portuários, formou-se mão-de-obra sem vínculo empregatício — avulsa — de maneira a evitar a ociosidade nos momentos de menor volume de carga a ser manipulada. A sazonalidade é uma característica determinante do padrão de remuneração desse tipo de trabalhador. Essa mão-de-obra sem vínculo empregatício organizou-se em sindicatos que, ao longo de décadas, se tornaram poderosas entidades de classe.

Os sindicatos de trabalhadores avulsos são responsáveis pelas funções de remuneração, disciplinamento, recolhimentos trabalhistas e de engajamento de trabalhadores, nos serviços. O papel de responsável pelo engajamento diário dos trabalhadores, nos navios em que devem trabalhar, faz com que a maioria dos associados recorra aos sindicatos diariamente. Dessa forma, as diretorias dos sindicatos de avulsos têm acesso diário e direto à quase totalidade de sua base, o que facilita sobremaneira as tarefas políticas de comunicação e mobilização.

É importante ressaltar que, como existem dois grupos principais em termos de mão-de-obra portuária — os doqueiros e os avulsos —, qualquer processo de mudança nas organizações portuárias brasileiras deve pressupor a distinção no tratamento desses grupos, em particular de suas culturas.

Da forma como hoje estão definidas as relações de trabalho nos portos brasileiros, os trabalhadores

avulsos possuem relação muito mais profunda com seus sindicatos do que com a própria organização portuária. Assim, as premissas preconizadas no início deste texto, de comprometimento e envolvimento de trabalhadores de maneira a atingir os objetivos de qualidade, produtividade e eficiência nos processos, assumem caráter muito mais complexo.

No processo de mudanças em curso na indústria portuária brasileira, e em particular no Porto de Santos, o controle do mercado de trabalho pelos sindicatos de trabalhadores avulsos — o *closed shop* — ocupou e tem ocupado papel central na discussão.

O *closed shop*

Segundo Hanson, Jackson & Miller (1982), “o *closed shop* é um termo genérico. Cobre uma variedade de práticas que contém um elemento comum. O elemento é que, para conseguir ou manter um emprego, um trabalhador deve se associar a um sindicato ou, em outras palavras, ser associado do sindicato é uma condição para a obtenção do emprego”.

A evidência de uma pesquisa realizada por esses autores em três países — Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha — sugere que onde a lei tem procurado restringir ou abolir o *closed shop*, esse procedimento tem sido largamente ineficiente. Os grupos capazes de conseguir formas de *closed shop* são igualmente capazes de burlar a legislação restritiva “de uma forma que normalmente envolve uma compreensão tácita entre o sindicato e o empregador” (Hanson, Jackson & Miller, 1982).

Analisando o mesmo fenômeno, Humphrey (1990) relatou que o governo Thatcher, eleito em 1979 na Inglaterra, identificou “três áreas principais onde desejava enfraquecer o sindicato: o *closed shop* (associação compulsória de empregados de uma fábrica ou firma ao sindicato), o piquete e as condições sob as quais as greves reteriam imunidade. (...) Enquanto o governo trabalhista tinha encorajado o *closed shop* como um meio de formalizar o *status* do sindicato e o papel da negociação em nível interno, os conservadores o viam como um abuso do poder sindical e um meio artificial de fortalecer seu monopólio”.

No segmento portuário, o *closed shop* foi a forma encontrada pelos trabalhadores avulsos para se protegerem do caráter cíclico das atividades portuárias. Assim, a falta de um salário fixo seria compensada pela prioridade na ocupação para a manipulação de carga. Esta questão voltará a ser tratada na análise dos dados levantados no Porto de Santos.

O PORTO DE SANTOS HOJE

A Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp) é uma sociedade de economia mista, de capital autorizado, vinculada ao Ministério dos Transportes e das Comunicações, regendo-se pela legislação relativa às sociedades por ações. Tem por objetivo realizar a administração e a exploração comercial do Porto de Santos e demais instalações do Estado de São Paulo*.

O Porto de Santos conta hoje com 11.600 metros de cais acostável, com profundidade entre 6,6 metros e 13,5 metros, pertencentes à Codesp. Além disso, existem mais 1.413 metros de cais, com profundidades entre 5,0 metros e 11,0 metros, de uso privativo. Possui 11 berços de atracação, 78 armazéns, com capacidade total de armazenagem de 1.200 mil toneladas, podendo ainda ser estocadas 400 mil toneladas em pátios e galpões. É o maior porto da América Latina. Em 1992, movimentou 28,5 milhões de toneladas, 70% das quais pelo cais da Codesp e os demais 30% pelos terminais de uso privativo da Cosipa (produtos siderúrgicos e seus insumos), da Dow Química (produtos químicos), da Ultrafertil (fertilizantes e matérias-primas), da Cutrale (sucos cítricos, soja e *pellets*) e da Cargill (soja e *pellets*).

Primeiro a movimentar contêineres no Brasil, o Porto de Santos responde hoje por pouco mais da metade do movimento de contêineres dos portos brasileiros. Acusa crescimento de 220% em seu movimento referente a esse tipo de carga desde a entrada em funcionamento do Terminal de Contêineres, em 30 de agosto de 1981. No gráfico 1 é apresentado o desempenho do Porto de Santos na movimentação de contêineres.

Como pode ser verificado nesse gráfico, o Porto de Santos parece estar com sua capacidade de manipulação de carga containerizada estrangulada, haja vista que o volume de manipulação desse tipo de carga parou de crescer, apesar de existir tendência mundial de migração de outros tipos de carga para a carga containerizada.

Pode-se afirmar, ainda, que a containerização oferece grande flexibilidade à manipulação de carga, podendo ser utilizada com equipamentos especializados e não-especializados, mas com evidente perda de produtividade no segundo caso.

* Os dados de apresentação da Codesp e do Porto de Santos foram retirados dos *Anais* do Fórum de Desenvolvimento, Gerenciamento e Operações Portuárias, realizado em Santos em 15 de setembro de 1992 (Codesp, 1992a).

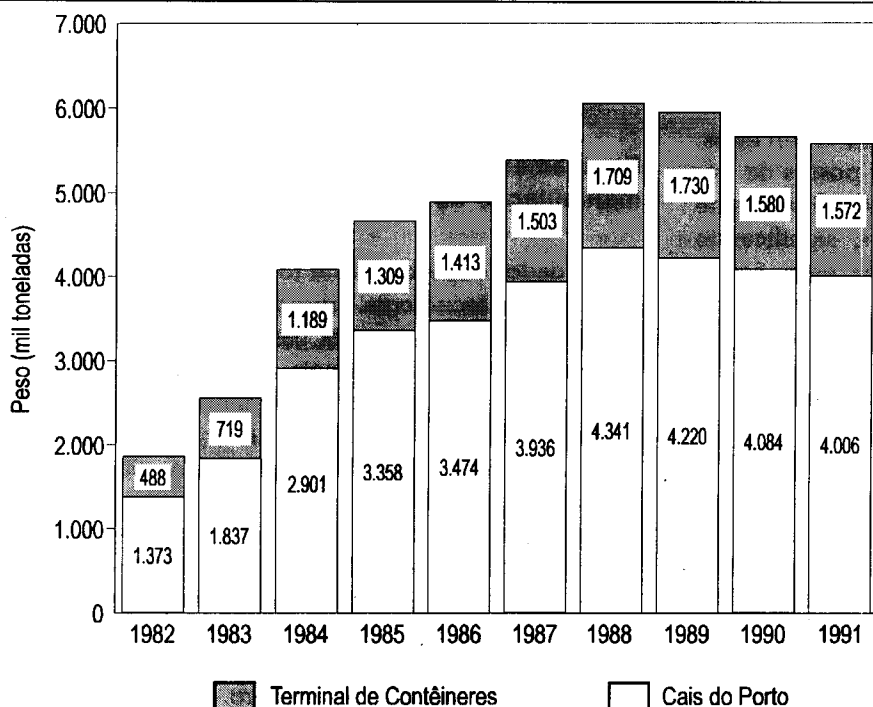
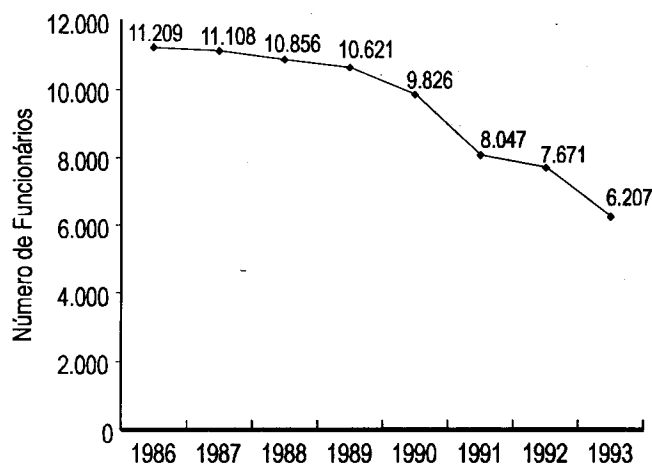


Gráfico 1: Movimento Geral de Contêineres — Cais do Porto e Terminal de Contêineres

Fonte: Mensário Estatístico da Codesp, 1982 a 1991

Redução de postos de trabalho na Codesp

Os dados coletados junto à Codesp configuram um quadro de mudanças importante quanto à quantidade de postos de trabalho dos doqueiros. No Relatório Anual da Codesp de 1992 há a informação de que



Nota: Estimativa para 1993, em função dos 1.464 requerimentos de desligamento encaminhados em atendimento à Resolução nº 272/93.

Gráfico 2: Evolução da Quantidade de Funcionários da Codesp — 1986 a 1993

em 1974 a quantidade de funcionários era de 16.287, salientando que a empresa vem passando por redução crescente do quadro de pessoal e ressaltando seus esforços em reduzir esse quadro de forma a aumentar a produtividade e “adequar o número de funcionários às suas reais necessidades” (Codesp, 1993). O gráfico 2 dá a dimensão do processo em curso.

Dos 181 cargos existentes no Plano de Cargos e Salários em vigor na Codesp, um único cargo, o Trabalhador de Capatazias, responde por mais de 25% (898 sobre 3.538) da perda de postos de trabalho na empresa. O Trabalhador de Capatazias é, dentre os cargos operacionais, o de menor nível de qualificação requerida, podendo-se inferir estar a perda de postos de trabalho operacionais se concentrando nos cargos menos qualificados, que estão se tornando desnecessários com a containerização.

Desverticalização na Codesp

Durante a fase de levantamento de dados primários, foi analisada a relação dos contratos com terceiros, em andamento na Codesp em 30 de novembro de 1993. Eram 111 os contratos administrados pela empresa nessa data. Foi realizada, então, uma categorização que representasse as principais atividades contratadas, obtendo-se o seguinte resultado:

- Contratos de locação de equipamentos para utilização nas operações portuárias — 17
- Contratos relacionados à dragagem do Porto — 4
- Manutenção operacional — 21
- Manutenção de equipamentos administrativos e de apoio — 5
- Obras e manutenção civil — 9
- Manutenção elétrica e eletrônica — 8
- Consultoria em engenharia — 12
- Consultoria administrativa — 7
- Contratos de outras naturezas — 28

Como pode-se observar, é elevado o índice de repasse de atividades a terceiros na Codesp, estando

localizado principalmente nas atividades de manutenção e na locação de equipamentos operacionais. As atividades de consultoria também ocupam papel importante nas atividades contratadas junto a terceiros.

Pode-se inferir que a diminuição de postos de trabalho nos quadros da Codesp está também fortemente associada à terceirização de atividades, significando que a perda de postos verificada pode estar sendo compensada, em algum nível, com o surgimento de postos de trabalho nas empresas contratadas.

Medidas do governo federal de restrição à contratação

Nas entrevistas realizadas com os administradores da Codesp, dois decretos foram ressaltados de forma particular dentro do contexto de restrição às contratações de mão-de-obra na empresa. São eles o Decreto nº 95.682 de 26 de janeiro de 1988, alterado pelo Decreto nº 95.781 de 4 de março de 1988, assinados pelo ex-Presidente José Sarney e seus ministros; e o Decreto nº 17 de 1º de fevereiro de 1991, assinado pelo ex-Presidente Fernando Collor e seus ministros. O conteúdo dos decretos proibia a contratação de mão-de-obra pelas empresas estatais e parece estabelecer forte relação de complementaridade com a política de privatização proposta pelo Governo Federal, na qual a terceirização seria mais um passo no processo.

Medidas da presidência da Codesp de estímulo à demissão e à aposentadoria voluntárias

Seguindo padrões de atuação de portos internacionais, a partir de 1991 a Codesp procedeu ao estabelecimento de quatro resoluções concedendo estímulo pecuniário ao desligamento da empresa.

A primeira foi a Resolução da Presidência nº 51/91, de 16 de abril de 1991, que concedia, em caráter temporário, incentivo pecuniário aos empregados em condições de se aposentarem.

As duas seguintes foram as resoluções nº 175/93 e nº 176/93, ambas de 18 de junho de 1993. A primeira também concedendo, em caráter temporário, incentivo pecuniário aos empregados em condições de se aposentarem e a segunda, de igual teor, mas dirigida aos funcionários de hidrovias, também ligados à Codesp.

A quarta Resolução da Presidência foi a de nº 272/93, de 5 de outubro de 1993, concedendo incentivo pecuniário ao desligamento voluntário de empregados. Diferentemente das demais, esta resolução expandiu seu público-alvo para todos os funcionários

da Codesp interessados em desfrutar do abono pecuniário, ou seja, não só aqueles em condições de se aposentarem.

Equipamentos utilizados nos processos de manipulação de carga no Porto de Santos

Os dados expostos neste tópico mostram que grande parte da tecnologia empregada nos processos de manipulação de carga está bastante aquém da que se espera do ancoradouro mais importante da América Latina. Isto leva ao questionamento da validade de análises comparativas, principalmente nos meios de comunicação, de desempenho entre os portos brasileiros e alguns dos principais portos de outros países, pois não se pode comparar desempenho e produtividade a partir de bases tecnológicas distintas.

As informações a seguir ajudam também a entender a estabilização dos dados referentes à quantidade de carga containerizada manipulada, contrariando a tendência mundial de crescimento de carga dessa natureza, assim como a conseqüente ineficiência associada à manipulação de carga pelos padrões tradicionais, em comparação com os novos padrões determinados pela manipulação de carga containerizada em terminais especializados.

A área de treinamento da Codesp já está desenvolvendo o trabalhador multiquificado, conforme previsto na Lei nº 8.630/93.

Os dados referentes aos equipamentos utilizados nos processos de manipulação de carga no Porto de Santos são os seguintes (Codesp, 1992b):

- Guindastes Elétricos de Pórtico com recursos de GRAB (pá mecânica que pode ser acoplada ao guindaste para manipulação de granéis sólidos):
 - 38,5% de equipamentos de tecnologia inglesa com **mais de 30 anos**;
 - 28,2% de equipamentos de tecnologia alemã com **mais de 10 anos**;
 - 33,3% de equipamentos de tecnologia alemã com **até 10 anos**.
- Guindastes Elétricos de Pórtico sem recursos de GRAB:
 - 48,6% de equipamentos de tecnologia inglesa com **mais de 30 anos**;

- 34,3% de equipamentos de tecnologia alemã com **mais de 10 anos**;
- 17,1% de equipamentos de tecnologia alemã com **até 10 anos**.

A nova lei dos portos

Em 25 de fevereiro de 1993 foi promulgada a Lei nº 8.630/93, tratada pela grande imprensa como a Lei de Modernização dos Portos.

Os principais aspectos da reforma aprovada na Câmara, e que constam da nova lei, são: "a) descentralização com criação de Autoridades Portuárias nos Conselhos, nos quais serão representadas todas as partes interessadas; b) possibilidade de transferir os portos públicos a entidades privadas; c) opção para os terminais privativos operarem cargas de terceiros; d) privatização da operação portuária; e) criação, em todos os portos, de órgãos de gestão da mão-de-obra portuária, acabando com as atividades de empresa monopolista de trabalho temporário desenvolvidas pelos sindicatos de trabalhadores avulsos, no fornecimento de mão-de-obra para a estiva; e f) autonomia tarifária das Autoridades Portuárias" (Castro & Lamy, 1992).

A Lei nº 8.630/93 propõe-se a mudar radicalmente o cenário das relações de trabalho portuárias no Brasil. O *closed shop* — ou controle do mercado de trabalho exercido pelos trabalhadores que não possuem vínculo empregatício, no Brasil chamados de avulsos — seria extinto e as atribuições dos sindicatos de avulsos passariam para os Órgãos Gestores de Mão-de-Obra.

Além disso, os trabalhadores terão assento, ao lado de empresários e governo, no Conselho de Autoridade Portuária (CAP), órgão responsável pela gestão estratégica descentralizada do Porto de Santos, constituindo a chamada **gestão tripartite** dos portos.

A nova lei propõe, também, a criação de uma força de trabalho multiquificada que possa atender às demandas por maior produtividade no setor, se adequar às novas tecnologias e, mas não explicitamente, **quebrar** a poderosa estrutura sindical portuária dos trabalhadores avulsos, organizada por categorias. Finalmente, a nova lei cria as condições para a privatização dos portos brasileiros.

Mudanças nas qualificações e nos conteúdos dos cargos

Com o advento da containerização, algumas categorias têm surgido no setor portuário, como conser-tadores, estufadores e impermeabilizadores de contêi-

neres, principalmente nos terminais retroportuários e nas transportadoras.

A avaliação entre os sindicalistas entrevistados é que a crescente containerização qualifica parcela da mão-de-obra, em função da modernização do equipamento. Outra parcela maior não se qualifica, mas tem menor desgaste físico.

Entre os doqueiros foi obtida a informação de que já está pronto um novo plano de cargos e salários, que tem como linha mestra o trabalhador multiquificado e no qual os cargos foram reduzidos e enriquecidos.

A área de treinamento da Codesp já está desenvolvendo o trabalhador multiquificado, conforme previsto na Lei nº 8.630/93. No final de 1993 foram selecionados, pelo Sindicato de Operadores de Guindastes e Empilhadeiras, 32 homens que vão compor o primeiro grupo de trabalhadores qualificados para operar os equipamentos antes operados por duas categorias distintas (Operadores de Guindastes e Operadores de Empilhadeiras), devendo se constituir em força supletiva, sem vínculo empregatício com a Codesp (flexibilidade quanto ao contrato de trabalho).

○ Porto de Santos está em fase bastante avançada de terceirização de atividades e de incorporação da tecnologia de transporte de carga containerizada.

Processo idêntico já se encontrava em avançado estágio de negociação junto ao Sindicato dos Operários Portuários à época dos levantamentos finais desta pesquisa (dezembro de 1993), o qual estava estruturando sua força supletiva, também sem vínculo junto à Codesp. A flexibilidade quanto a remuneração, contrato de trabalho e capacidade do trabalhador de ocupar mais de um posto de trabalho já está em curso, portanto.

Entre os trabalhadores avulsos, para a categoria dos conferentes foram criadas novas funções (conferente-planista ou *bucker position*, conferente *master plan*, entre outras), em decorrência das novas tecnologias de manipulação de carga, que exigem maiores níveis de qualificação e interação com equipes de bordo (informação quanto a rotas do navio, equilíbrio do navio etc.) se comparadas às funções do conferente que ainda utiliza antigas tecnologias. Os ganhos dessa categoria decorrentes da containerização parecem es-

tar fortemente associados ao nível de formação superior de grande parte de seus membros, muitos deles profissionais liberais com outras atividades em Santos.

Quanto à qualificação dos vigias portuários avulsos, a categoria está defasada em relação ao que a tecnologia de segurança portuária pode oferecer, principalmente devido à ineficiência dos programas oficiais de desenvolvimento profissional dos trabalhadores avulsos.

Na categoria dos consertadores avulsos de carga a situação talvez seja a mais crítica. Com a containerização, as avarias são praticamente eliminadas e o mercado de trabalho está se extinguindo, restando apenas as cargas que ainda não foram containerizadas. Não existe programa algum de retreinamento ou redirecionamento profissional em curso.

Entre os estivadores, a maior e a mais poderosa das categorias de trabalhadores avulsos portuários, a containerização tem acarretado perda de postos de trabalho. Apesar desta situação, melhorou a qualidade de vida no trabalho em termos de desgaste físico. Segundo os sindicalistas entrevistados, os maiores riscos estão no trabalho nos navios mais antigos e mal adaptados à tecnologia de contêineres. É interessante observar que, para os estivadores, quanto mais avançada for a tecnologia, maior a segurança e menores os esforços despendidos. Nessa categoria, ocupa cada vez mais espaço o trabalhador qualificado, personalizado no operador de pontes rolantes de navios especializados na operação de contêineres e no responsável pela interface operacional com os responsáveis pelo navio e pelo destino da carga. O estivador carregador de sacos, emblemático da fase pré-containerização, é uma figura em extinção.

CONCLUSÕES

O Porto de Santos está em fase bastante avançada de terceirização de atividades e de incorporação da tecnologia de transporte de carga containerizada. Associadas a esses processos, medidas do Governo Federal e da Presidência da Codesp de restrição às contratações e de estímulo à aposentadoria e à demissão voluntárias, respectivamente, complementam o quadro de diminuição da participação do Estado na gestão portuária, abrindo caminho para a privatização do setor. Nesse contexto, a Lei nº 8.630/93 veio cristalizar esta intenção.

A articulação desses fatos levou à redução bastante acentuada do quadro de pessoal da Codesp, principalmente dos trabalhadores menos qualificados. A flexibilidade no contrato de trabalho, na forma de remuneração e na possibilidade dos trabalhadores exe-

cutarem mais de uma atividade já está em curso, apontando para uma transformação significativa nos padrões de relações de trabalho no Porto de Santos.

Entretanto, a necessidade do avanço das mudanças nas organizações portuárias brasileiras, e em particular no Porto de Santos, é consensual. Aparelhagem inadequada, trabalhadores pouco comprometidos e pouco qualificados, indefinição quanto ao modelo de gestão a ser adotado após a promulgação da Lei nº 8.630/93, são alguns dos problemas identificados.

Ao longo da condução do necessário processo de mudanças, a opção pelo confronto entre os empresários e as categorias de trabalhadores avulsos portuários tem sido uma estratégia que se mostrou ineficaz até o momento. Mesmo após a promulgação da Nova Lei dos Portos, continuaram intactos a forma de organização sindical avulsa e o *closed shop*, conforme preconizado anteriormente.

Aspectos relacionados ao desenvolvimento e à adequação dessa força de trabalho avulsa às novas demandas técnicas e organizacionais foram, ao longo do tempo, completamente relegados, seja pelos empresários do setor, que a remunera, seja pelos próprios sindicatos que, fechados na defesa de interesses corporativistas, não atentaram para a defasagem e a vulnerabilidade em que estavam incorrendo.

A atual estrutura decisória definida pela Lei nº 8.630/93, descentralizando para a esfera do Porto de Santos as grandes orientações estratégicas para a gestão eficiente, através do Conselho de Autoridade Portuária, oferece desafio e oportunidade excelentes para o avanço das mudanças centradas na transparência de interesses e compromissos das diversas partes envolvidas diretamente — Estado, trabalhadores e empresários — e da comunidade santista.

A existência de uma instância decisória de caráter estratégico, com assento para todas as partes, ainda oferece a possibilidade de coordenação do processo de mudanças e de definição conjunta dos papéis a serem desempenhados pelos agentes envolvidos nas operações portuárias, dada a necessidade premente de definição de um novo modelo de gestão para o Porto de Santos.

Passos importantes já foram dados em direção a uma gestão eficiente no Porto de Santos, mas ainda há muito a ser feito. Está claro, também, que a compreensão e o tratamento adequado das relações de trabalho são premissas para o atingimento desse objetivo. Neste sentido, hoje o desafio é criar as condições para as correções que se fazem necessárias, de forma a gerar o comprometimento dos trabalhadores com a qualidade, a produtividade e a eficiência do Porto de Santos. ◆

RESUMO

Mudanças nos panoramas econômico, social e político têm induzido transformações nas estratégias empresariais. A qualidade de produtos e serviços, bem como a flexibilidade — em suas várias acepções —, passou a ocupar papel central. No Porto de Santos, a containerização foi o grande elemento indutor de mudanças no setor. Facilitou os controles, causou a automação, racionalizou os processos e garantiu maior integridade à carga. Esta modernidade na gestão e nas operações portuárias tem provocado a redução de postos de trabalho na administração estatal do Porto de Santos. A terceirização levou a condições de trabalho e salários menos favoráveis aos trabalhadores. Quanto à qualificação, já existem nesse porto os trabalhadores multiquificados, na forma de forças supletivas sem vínculo empregatício ou salários fixos. Devido à quantidade de carga manipulada no Porto de Santos, que poderá migrar para a forma containerizada, pode-se afirmar que os impactos sociais das mudanças em curso e o desafio de uma gestão portuária eficiente estão apenas começando.

Palavras-chave: mudança organizacional, inovação tecnológica, relações de trabalho, recursos humanos, modelo de gestão, gestão de portos.

ABSTRACT

Changes in the economic, social and political environment led to transformations in entrepreneurial strategies. Products and services quality, as well as flexibility - in its various acceptions - started to have a major role. In the Harbor of Santos, containerization was the main element leading to changes in the sector. Those changes brought about better controls, automation, improved procedures assuring cargo integrity. Such innovations in the management of harbor operations led to a decrease in the number of job positions in the state owned company managing the harbor. Outsourcing implied in work conditions and wages less favorable to the workers. As to labor qualification, multiquified workers can already be found at the Santos Harbor, working as complementary labor force, with no job link or fixed wages. Due to the large quantity of cargo handled there, which can migrate to the use of containers, one may affirm that social impacts of current changes and the challenge of an efficient harbor administration are just starting.

Uniterms: organizational change, technological innovation, labor relations, human resources, management model, harbor management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOYER, Robert. *La flexibilidad del trabajo en Europa: un estudio comparativo de las transformaciones del trabajo asalariado en siete países, entre 1973 y 1985*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España, 1986. Caps. 10 e 11, p.277-337.
- CASTRO, N.R. & LAMY, P. *A desregulamentação do setor de transportes: o caso do subsetor portuário*. IPEA, 1992. [Texto para Discussão n.284]
- COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (Codesp). *Mensário Estatístico*. Santos, Codesp, 1982 a 1991.
- _____. Apresentação do Presidente da Codesp. FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO E OPERAÇÕES PORTUÁRIAS. 15 set. 1992. *Anais*. Santos, 1992a.
- _____. Apresentação: programa de ampliação e reaparelhamento portuário da Codesp. FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO E OPERAÇÕES PORTUÁRIAS. 15 set. 1992. *Anais*. Santos, 1992b.
- COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (Codesp). *Relatório anual de 1992*. São Paulo, Codesp, 1993.
- COUPER, A.D. *New cargo-handling techniques: implications for port employment and skills*. Geneve, International Labour Office, 1986.
- COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. *Revista do Instituto de Economia da UNICAMP*, n.1, p.69-89, ago. 1992.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS ECONÔMICOS (Dieese). *Os trabalhadores frente à terceirização*. São Paulo, 1992. [Pesquisa]

- FAUSTO, Boris. *Trabalho urbano e conflito social*. Difel, 4ª ed. 1986.
- FERRO, José R. O que está mudando no trabalho industrial. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 16 jan. 1994.
- FISCHER, Rosa M. Pondo os pingos nos iis sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, Maria T.L. & FISCHER, Rosa M. (orgs.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1987.
- FLEURY, Maria T.L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.2, p.26-34, mar./abr. 1993.
- _____. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria T.L. & FISCHER, Rosa M. (orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). *Influência econômica do Porto de Santos*. Rio de Janeiro, AGIR, 1980.
- GAZAL, F. *New port management policies in South America: running against time*. INTERNATIONAL HARBOUR CONGRESS, 10. Antwerp, 15 a 19 jun. 1992.
- GITAHY, M.L.C. *Os trabalhadores do Porto de Santos (1889-1910)*. São Paulo, 1983. Dissertação (Mestrado) — Departamento de História da Universidade Estadual de Campinas.
- HANSON, Charles; JACKSON, Sheila; MILLER, D. *Closed shop — a comparative study in public policy and trade union security in Britain, the USA and West Germany*. New York, St. Martin's Press, 1982.
- HIROMOTO, F. Planejamento, gerenciamento e operação de terminais de contêineres no Japão e no mundo. FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO E OPERAÇÕES PORTUÁRIAS. 15 set. 1992. *Anais*. Santos, 1992.
- HUMPHREY, Jonh. Perspectivas do sindicalismo no Brasil e na Inglaterra. In: SOARES, Rosa Maria Sales de Melo (org.). *Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e relações de trabalho*. Brasília, IPEA/IPLAN, 1990.
- MORGAN, M.J. How corporate culture drives strategy. *Long Range Planning*, Great Britain, v.26, n.2, p.110-118, 1992.
- NISHIZAWA, A. Desenvolvimento da containerização e rotas mundiais/América Central e do Sul. FÓRUM DE DESENVOLVIMENTO, GERENCIAMENTO E OPERAÇÕES PORTUÁRIAS. 15 set. 1992. *Anais*. Santos, 1992.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Informe final. TALLER TECNICO REGIONAL PARA DIRECTORES E FUNCIONARIOS A CARGO DE LA CAPACITACION PORTUARIA EN LOS PAISES DE LATINOAMERICA*. Callao, Peru, 1987.
- RATTNER, Henrique. A máquina desemprega o homem. In: RATTNER, Henrique. *Informática e sociedade*. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- SALERNO, Mário. *Flexibilidade, organização e trabalho operatório: elementos para análise da produção na indústria*. São Paulo, 1991. Tese (Doutorado) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- SARTI, Ingrid. *Porto vermelho*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.
- SCHMITZ, Hubert. Automação microeletrônica e trabalho: a experiência internacional. In: SCHMITZ, Hubert & CARVALHO, Ruy de Quadros. *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo, Hucitec, 1988.
- _____. *Small firms and flexible specialization in LDCs*. Institute of Development Studies, University of Sussex — Brighton, Sussex, England, May 1989. [Mimeo]
- TAUILLE, José Ricardo. Aspectos sociais da automação no Brasil. In: BRUNO, Lúcia & SACCARDO, Cleusa (orgs.). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo, Atlas, 1986.
- THIOLLENT, Michell. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. 4ª ed. São Paulo, Polis, 1987.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (Unctad). *Port marketing and the challenge of the third generation port*. Unctad. Trade and Development Board. Committee on Shipping. Ad hoc Intergovernmental Group of Ports Experts. Geneva, 1992.
- VALE, G.M.V. Estratégia empresarial, terceirização e parceria. *Revista Suma Econômica*, n.158, p.7-8, dez. 1992.