

## QUESTÕES SOBRE A MULTIFUNCIONALIDADE NAS OPERAÇÕES PORTUÁRIAS EM SANTOS

**Norberto Luiz de França Paul**  
**Antonio Carlos Freddo**

### **Resumo**

Preconizada pela Lei 8.630/93, Lei de Modernização dos Portos, a multifuncionalidade jamais foi unanimidade entre as pessoas ligadas à área portuária. No maior porto da América Latina, o Porto de Santos, que responde por cerca de 33% da movimentação de cargas do comércio exterior brasileiro, a questão da multifuncionalidade ainda hoje é tratada com reservas e é de difícil implantação, uma vez que a cultura portuária vigente não permite seu desenvolvimento. Questões são levantadas para se compreender se, de fato, é possível sua implantação e quais os possíveis caminhos a serem seguidos.

### **Palavras-Chave**

Lei 8.630/93, Multifuncionalidade, Produtividade, Modernização, Porto de Santos.

### **Abstract**

Recommended by the Law 8630/93, the Ports Modernization Law, the multifunctionality never was an unanimity among people in the portuary system. The biggest port of Latin America, the Port of Santos, responsible for 33% of the cargo movimentation in the brazilian trade, the question of multifunctionality is still today seen with reservation and is of difficult implementation, since the port culture does not allow for its development. Questions are raised to understand if its implementation is possible and which are the possible paths to be followed.

### **Keywords**

Law 8630/93, Multifunctionality, productivity, Modernization, Port of Santos.

## QUESTÕES SOBRE A MULTIFUNCIONALIDADE NAS OPERAÇÕES PORTUÁRIAS EM SANTOS

**Norberto Luiz de França Paul**  
**Antonio Carlos Freddo**

### 1 Introdução

A legislação que rege as operações portuárias no Brasil – Lei 8.630/93 – estabelece uma série de normas que visam trazer modernidade e competitividade aos portos brasileiros, numa tentativa de equiparar-los aos melhores portos do mundo. Se até o momento anterior à lei a realidade era de portos mal administrados e dependentes de investimentos estatais, a novel legislação introduziu a figura dos operadores portuários privados, através de concessões e licitações o que desencadeou mudanças significativas nas operações portuárias e fundamentalmente, nas relações de trabalho (GONÇALVES e NUNES, p. 57, 2008).

Um dos pontos de maior controvérsia e que mais quinze anos a promulgação da Lei não está sedimentado, é o aspecto de multifuncionalidade preconizado no artigo 57:

Art. 57. No prazo de cinco anos contados a partir da publicação desta lei, a prestação de serviços por trabalhadores portuários deve buscar, progressivamente, a **multifuncionalidade** do trabalho, visando adequá-lo aos modernos processos de manipulação de cargas e aumentar a sua produtividade.

§ 1º Os contratos, as convenções e os acordos coletivos de trabalho deverão estabelecer os processos de implantação progressiva da **multifuncionalidade** do trabalho portuário de que trata o caput deste artigo.

§ 2º Para os efeitos do disposto neste artigo a **multifuncionalidade** deve abranger as atividades de capatazia, estiva, conferência de carga, conserto de carga, vigilância de embarcações e bloco.” (Grifo nosso).

A indagação que se faz é: como está a situação, dezesseis anos após a promulgação da Lei de Modernização dos Portos, da multifuncionalidade, naquele que é considerado o maior porto da América Latina, o Porto de Santos, que movimentava cerca de 33% do comércio internacional brasileiro e por onde passa quase 1/3 de toda a balança comercial brasileira, significando a operação de 60 milhões de toneladas de cargas diversas? (CODESP, 2009).

O maior porto da América Latina possui algumas características que o destacam no modal marítimo: cais acostável: 11.042 m. de extensão e profundidades variando entre 6,6 m. e 13,5 m.; 521 m. de cais para fins especiais, com profundidade mínima de 5 m., e 1.883 m. para uso privativo, com profundidades de 5 m. a 11 m.

A armazenagem é atendida por 45 armazéns internos, sendo 34 na margem direita e 11 na margem esquerda do estuário, e 39 armazéns externos. Esse conjunto perfaz 516.761m<sup>2</sup>, com uma capacidade estática de 416.395 ton. Existe, ainda, um frigorífico com 7.070 m<sup>2</sup>, e capacidade estática de 4.000 ton. O porto dispõe de 33 pátios de estocagem, internos e externos, somando 124.049 m<sup>2</sup>, com capacidade estática de 99.200 ton.

Para contêineres na margem direita o terminal 35, o terminal 37 (Libra Terminais S.A.), TECONDI e outras movimentações no cais são utilizados quatro pátios: um no Saboó para 1.000 TEU's (Twenty-foot Equivalent Unit – unidade padrão de contêineres de 20 pés), outro junto ao Armazém XXXVI para 800 TEU's, um terceiro, ao lado do Moinho Pacífico, comportando 450 TEU's e o do Terminal de Contêineres (Tecon – atualmente, Santos Brasil S.A.)), na margem esquerda, com suporte para 6.700 TEU's.

As instalações de tancagem compreendem: na Ilha do Barnabé, 39 tanques para 149.726 m<sup>3</sup>, e 131 para 112.484 m<sup>3</sup>; no Cais do Saboó, 24 para 2.712 m<sup>3</sup> e 28 para 14.400 m<sup>3</sup>; no

terminal do Alamoá, 10 tanques totalizam 105.078 m<sup>3</sup> e 50 somam 390.780 m<sup>3</sup>. Além disso, conta com os seguintes terminais especializados:

- Tecon: terminal para contêineres, localizado na margem esquerda do porto, com área de 350.000 m<sup>2</sup>, cais de 510 m. e profundidade de 13 m. Permite atracação simultânea de três navios. Conta com três armazéns representando 1.530 m<sup>2</sup> e pátios com o total de 198.450 m<sup>2</sup>, podendo operar 140.000 TEU's por ano.
  - Terminal 035, Terminal 037, e TECONDI, na margem direita.
  - Tefer: terminal para fertilizantes, também na margem esquerda, utiliza um cais de 567 m. com dois píeres acostáveis de 283,5m e profundidade de 17,5m. Possui seis armazéns para 30.000 ton. cada um.
  - Carvão: instalado no Saboó, tem área de 10.800 m<sup>2</sup> e capacidade para 50.000 ton.
  - Granéis líquidos: no Alamoá, na margem direita do estuário, com um cais de 631 m. e profundidade de 11 m. Está ligado à Ilha do Barnabé, na margem esquerda – com 341 m. de cais e 10 m. de profundidade –, por meio de dois dutos submarinos.
  - Ro-ro: o porto oferece seis berços, sendo dois no Saboó, dois junto ao pátio do armazém 035, um no cais do armazém 29, e um no cais do futuro armazém 037.
- (CODESP, 2009).

Essas características demonstram a grandiosidade e a movimentação de carga do Porto de Santos, sem dúvida, da maior relevância para o desenvolvimento do País, que envolve toda a região metropolitana da baixada santista, composta por nove municípios (Peruíbe, Itanhaém, Mongaguá, Praia Grande, São Vicente, Santos, Cubatão, Guarujá e Bertioga), todas com

envolvimento com o porto, seja de maneira direta, por possuírem terminais (casos de Santos, Guarujá e Cubatão), seja por via indireta na atuação de retroporto e logística de transportes.

Assunto muito debatido e jamais levado a cabo, a questão da multifuncionalidade no Porto de Santos não é unanimidade. A necessidade de uma atuação mais profissional dentro das novas realidades portuárias, que incluem a utilização de modernos equipamentos de maneira ótima, faz com o que haja a necessidade de qualificação constante e desenvolvimento das competências profissionais exigidas nas operações. As empresas que obtiveram a concessão das operações portuárias à partir de 1993 investem maciçamente em equipamentos e novas tecnologias. Somente para movimentações na linha do cais, são utilizados atualmente os seguintes equipamentos:

| DESCRIÇÃO                                | QUANTIDADE | CAPACIDADE              |
|------------------------------------------|------------|-------------------------|
| <b>CAIS COMERCIAL</b>                    |            |                         |
| Guindaste elétrico                       | 96         | 1,5 a 40 ton.           |
| Descarregadora de trigo                  | 4          | 150 a 700 ton/hora      |
| Embarcadora de cereais                   | 5          | 600 a 1.500 ton/hora    |
| Esteira                                  | 10         | 300 a 900 ton/hora      |
| Cábrea                                   | 2          | 150 a 250 ton/hora      |
| Porteiner                                | 3          | 20 a 30 unid/hora       |
| <b>TERMINAIS ESPECIALIZADOS NO PORTO</b> |            |                         |
| Porteiner                                | 6          | 20 a 30 unid/hora       |
| Guindaste elétrico                       | 10         | 10 ton                  |
| Guindaste elétrico                       | 1          | 6,3 ton                 |
| Esteira                                  | 52         | 300 ton/hora            |
| Esteira                                  | 26         | 1.210 ton/hora          |
| <b>CAIS COMERCIAL</b>                    |            |                         |
| Transteiner                              | 2          | 20 unid/hora            |
| Empilhadeira comum                       | 90         | 3 a 30 ton              |
| Empilhadeira para contêineres            | 6          | 30,5 a 42 ton           |
| Empilhadeira para bobina                 | 18         | 1,2 a 3 ton             |
| Empilhadeira para desova                 | 20         | 2 ton                   |
| Pá carregadeira                          | 45         | 1,91 a 3 m <sup>3</sup> |
| Guindaste automóvel                      | 12         | 5 a 140 ton             |
| Guindaste elétrico                       | 4          | 15 a 30 ton             |
| Caminhão                                 | 9          | -                       |
| Carro-trator                             | 58         | -                       |
| Vagão fechado                            | 13         | 26 a 30 ton             |

|                                 |    |                    |
|---------------------------------|----|--------------------|
| Vagão raso                      | 71 | 30 a 55,5 ton      |
| Vagão plataforma                | 63 | 40 a 55 ton        |
| <b>TERMINAIS ESPECIALIZADOS</b> |    |                    |
| Transteiner sobre trilhos       | 3  | 20 unid/hora       |
| Transteiner sobre pneus         | 2  | 5 ton              |
| Stacker                         | 5  | 40 ton             |
| Empilhadeira especial           | 14 | 30 a 37 ton        |
| Empilhadeira comum              | 21 | 3 a 10 ton         |
| Empilhadeira clip-on            | 4  | -                  |
| Empilhadeira para bobina        | 2  | 1,2 a 2 ton        |
| Empilhadeira para desova        | 11 | 2 ton              |
| Carro trator                    | 33 | -                  |
| Pá carregadeira                 | 1  | 2 m <sup>3</sup>   |
| Pá carregadeira                 | 4  | 3,5 m <sup>3</sup> |

**Fonte: Adaptação dos autores sobre informações disponíveis no site**  
**<http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/Portos/Santos.pdf>. Acesso em 24 de Fev. 2009**

No entanto, os diversos atores que participam das operações portuárias possuem diferentes visões e expectativas sobre o assunto, a começar pela não-criação de um Centro de Treinamento Profissional sob responsabilidade do Conselho de Autoridade Portuária de Santos, preconizado pela Lei de Modernização dos Portos, em seu artigo 32, iniciativa que acabou sendo implementada pela Prefeitura Municipal de Santos, a partir de sua Secretaria Municipal de Assuntos Portuários em uma articulação com a Companhia Docas do Estado de São Paulo e o Conselho de Autoridade Portuária, cujo objetivo é a implementação do Centro de Treinamento Profissional para formação profissional de trabalhadores ligados a funções portuárias.

## **2 Identificação do objeto de estudo**

A partir dos estudos da produção em massa com Taylor e Ford, foi identificado que o trabalhador deveria ser um especialista, pois o produto é dividido em partes e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas e cada etapa do processo consistiria e fabricar cada uma

dessas partes, cuja responsabilidade seria do trabalhador ou grupo de trabalhadores que possuem tarefa fixa na produção, seria especializado (MAXIMINIANO, p. 45, 2008). O modelo taylorista enfatiza o fracionamento das tarefas, o que levaria à maneira mais eficiente de se fazer uma tarefa ou a única maneira correta (MONTANA e CHARNOV, p. 14, 2006). Essa mentalidade é, ainda hoje, bastante enraizada nas empresas modernas e, aparentemente, vai contra aquilo que a Lei 8.630 preconiza quando, em seu artigo 57, dispõe sobre a multifuncionalidade e sua inserção no ambiente de trabalho portuário.

É compreensível que as empresas desejem que seus colaboradores se especializem nos processos de produção, de maneira que o trabalhador ou grupo de trabalhadores, desenvolva suas rotinas de trabalho que vão de encontro às expectativas de produtividade das empresas. Muito embora críticas podem ser feitas ao modelo taylorista (CHIAVENATO, 1983) tais como o mecanismo de recompensa que valoriza mais a função e menos o homem e a superespecialização do operário, observa-se que, principalmente no tocante à especialização, o modelo taylorista ainda é muito utilizado nos dias atuais, principalmente em relação a este último.

O modelo taylorista dá lugar ao modelo do Sistema Toyota de Produção que emprega equipes de trabalhadores multiquificados em todos os níveis do organização, além de máquinas altamente flexíveis e cada vez mais automatizadas, para produzir grandes volumes de produtos com ampla variedade (WOMACK, JONES E ROOS, 1992). Essa automação praticamente garante a possibilidade de o trabalhador ou grupo de trabalhadores desenvolver suas competências no exercício da polivalência ou multifuncionalidade.

Multifuncionalidade, na definição de MAZZILLI e AGRA (1998) seria a composição de atividades não necessariamente de mesma natureza técnica que, em uma fase anterior à

mudança na organização do trabalho, tinham suas execuções ligadas a postos diferentes. Para tal, o trabalhador deve estar preparado e qualificado com novas competências necessárias à execução das tarefas dentro deste novo perfil. Ser multifuncional ou polivalente é ser, essencialmente, generalista, ou seja, adotar um perfil diferenciado para a execução de todas as tarefas que se apresentam nas novas realidades, tal qual a portuária com seus novos equipamentos e características funcionais (GONÇALVES e NUNES, p. 164, 2008).

Algumas características, específicas do setor portuário, são fundamentais para a compreensão da necessidade da multifuncionalidade prevista na Lei 8.630/93. É importante conhecer algumas minúcias do setor para verificar da possibilidade de implantação dessa nova forma de trabalho. Tome-se, por exemplo, o fato de que a movimentação de carga e descarga não é uma operação contínua. Embora o porto de Santos seja de alta rotatividade e o aporte de navios constante, certo é que os operadores portuários trabalham com períodos onde há navios aguardando espaço para suas operações e períodos onde há ociosidade. As operações restringem-se aos pátios e movimentações internas. Daí, pois, a inteligência da Legislação de Modernização dos Portos, porque haveria, com a multifuncionalidade, o aproveitamento integral do trabalhadores nas novas competências exigidas para as operações. Ora, se em um porto do tamanho de Santos, onde há mais movimentação que em qualquer outro já existe a possibilidade de períodos “ociosos” na carga e descarga dos navios, imagine-se como será o trabalho em portos menores e sem a mesma rotatividade de cargas...

Em segundo lugar, certas condições climáticas podem não permitir que os navios atraiam ou mesmo executem suas operações fazendo com que haja uma dinâmica diferenciada na operação. Enfim, há uma série de situações que podem modificar os procedimentos de operação que poderiam implicar em um reaproveitamento dos trabalhadores

portuários em outras funções de acordo com as necessidades dessas operações, corroborando a inteligência da Lei de Modernização dos Portos em permitir a flexibilização dos custos das operações, na utilização de trabalhadores portuários para o trabalho de costado, somente quando houver necessidade para tal.

Esse trabalhador, remanescente de categorias históricas no Porto de Santos, como os estivadores, por exemplo, fortes em seu sindicato, possuem algumas características enquanto grupo que devem ser analisadas na verificação da viabilidade do novo perfil preconizado na legislação de modernização do setor.

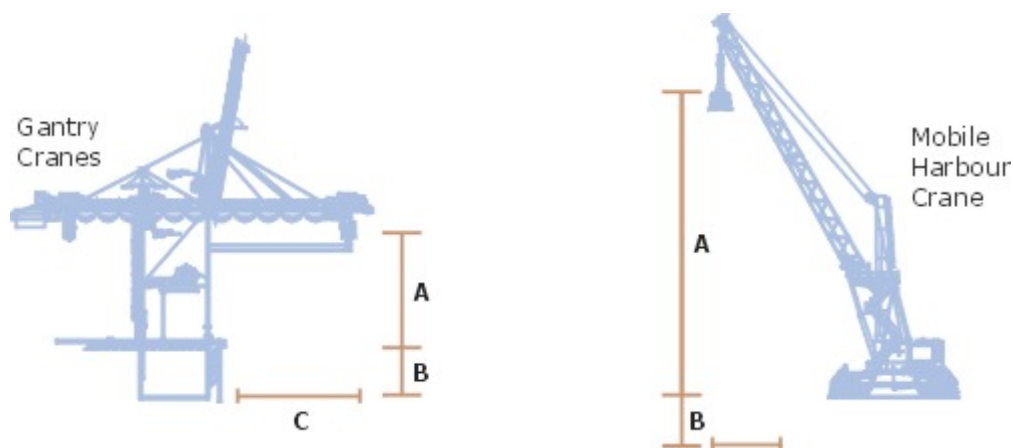
Para que a multifuncionalidade seja viável, é necessário que o trabalhador deva ser treinado e qualificado. Antes disso, deve haver uma mudança na sua cultura. Conforme GONÇALVES e NUNES (2008), para desenvolver as novas funções, há exigências de competências de longo prazo que somente podem ser construídas sobre uma ampla base de educação geral. Daí porque a necessidade de uma nova mentalidade de comprometimento e produtividade que somente virá quando uma nova cultura for disseminada entre os trabalhadores portuários.

Verifica-se, com o advento da privatização das operações portuárias, à partir da novel legislação, que os concessionários adquirem maquinário sofisticado para tornar o Porto de Santos mais produtivo e rentável. No entanto, o mesmo investimento não foi feito para a mais completa formação do trabalhador portuário visando-se sua adaptação às novas realidades prevista na lei.

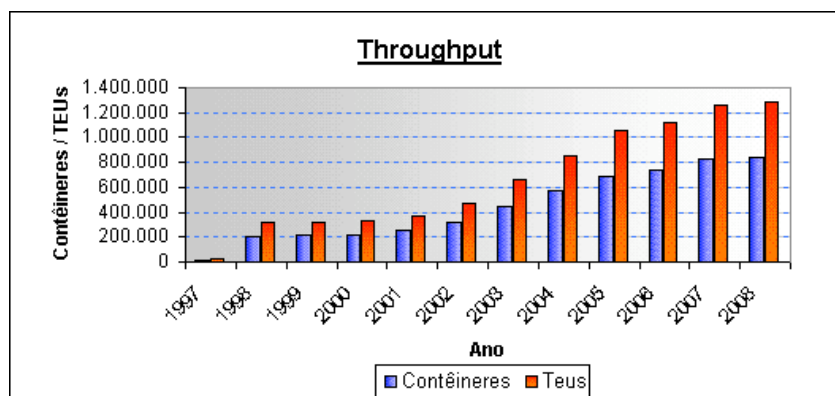
Para se ter uma idéia dos investimentos realizados pelos novos operadores portuários, vejamos o quanto de equipamentos e novas tecnologias foi adquirido para a realização do trabalho de forma mais produtiva pelos dois dos principais operadores que trabalham com

contêineres, certamente a forma mais utilizada para trânsito de mercadorias no comércio mundial:

A Santos Brasil S.A., empresa que venceu a licitação para privatização do antigo TECON, Terminal de Contêineres, transformou-se no maior terminal de contêineres da América Latina. O direito de exploração do terminal foi obtido em leilão público realizado na Bolsa de Valores de São Paulo por US\$ 250 milhões. Investe continuamente na aquisição de equipamentos de última geração para desenvolver seus serviços, com destaque para os onze porteineres e um equipamento de guindar (MHC), além de migrar para um novo software de gestão de pátio. Assim, a empresa vem propiciando uma movimentação de contêineres que cresce a cada ano, como observa-se nas informações abaixo colhidas no site:



- Extensão total dos berços de atracação = 760 m.
- 3 berços
- Profundidades nos berços de até 13 m.
- Área total 484.000 metros quadrados
- 11 porteineres
- Reachstackers = 37
- Top Loader empty SMV = 4
- 10 guindastes de pórtico sobre pneus (RTGs)
- 34 empilhadeiras de lança telescópica
- Reefer plugs = 1.600
- Capacidade anula de movimentação = 1.230.000 de TEU's
- Container Scanner Silhouette Mobile 140-1 Heymann Systems = 15
- Armazéns 15.000 metros quadrados
- Acesso ferroviário direto MRS e ALL
- Acesso rodoviário via sistema Anchieta/Imigrantes



Fonte: Adaptado pelos autores do site <http://www.santosbrasil.com.br>.  
Acesso em 20 Fev. de 2009

Um outro operador portuário, a Libra Terminais S.A. também possui um parque tecnológico considerável, a saber:

- Cais acostável = 1.100m
- 5 berços
- 4 berços com portêineres
- Profundidades nos berços de até 13,5m
- Área total 380.000 metros quadrados
- 7 portêineres post-panamax
- 20 guindastes de pórtico sobre pneus (RTG's)
- 22 empilhadeiras de lança telescópica
- Sistema de gerenciamento operacional COSMOS e CMS
- Sistema de Monitoramento de Container Reefer (REFCON)
- Armazém alfandegado 2.800 metros quadrados
- Tomadas para contêineres frigoríficos

Fonte: Adaptado pelos autores do site <http://www.t37.com.br>. Acesso em 20 Fev. de 2009

Desde o início das operações foram investidos cerca de US\$ 170 milhões para oferecer aos seus clientes - armadores, importadores e exportadores - uma infra-estrutura condizente com as novas realidades exigidas para o setor.

A Libra é um dos maiores terminais de contêineres da costa brasileira, operando em média 80 navios com uma movimentação de cerca de 50.000 contêineres por mês.

Destarte, observa-se que para a utilização otimizada destes novos equipamentos de maneira a tornar as operações mais rentáveis e produtivas, é necessário que haja preparação e qualificação dos trabalhadores. E aí, talvez, se encerre o grande problema para implantação da multifuncionalidade. A própria Lei 8.630/93 exige que em cada porto fossem instalados Centro de Treinamento Profissional, com o fim de operacionalizar o programa de qualificação, com intuito de atender às novas demandas de trabalho qualificado (GONÇALVES e NUNES, p. 165, 2008), o que não se observa no Porto de Santos. As empresas vencedoras das licitações, o OGMO (Órgão Gestor da Mão-de-Obra) e a Marinha do Brasil e algumas ações pontuais de universidades da região tem se preocupado com a qualificação do trabalhador portuário através de cursos e treinamentos específicos visando a melhoria das operações em si.

É fundamental, também, conhecer os grupos de trabalhadores do setor, de maneira a identificar seu perfil, suas necessidades de conhecimento e as perspectivas de crescimento profissional, conforme GONÇALVES e NUNES (2008):

**TPA's = Trabalhadores Portuários Avulsos** – Pessoa física que presta serviços sem vínculo empregatício em regime de escala de rodízio, sem exclusividade ao operador portuário, em períodos não contínuos e intermitentes, de forma autônoma, cuja intermediação se dá obrigatoriamente pelo órgão gestor de mão-de-obra – OGMO

**Trabalhador Portuário Vinculado** – Trabalhador portuário que mantém a clássica e típica relação de emprego vinculada aos artigos 2º e 3º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, cuja relação é entabulada entre o empregado celetista e as empresas que operam nos portos (chamadas “operadores portuários”) ou o próprio Estado enquanto empregador (seja no âmbito Municipal, Estadual ou Federal).

Ainda, podemos definir o que seja o trabalhador marítimo, conforme o Decreto nº 2.669/1998: são as pessoas empregadas, com qualquer cargo, a bordo de um navio dedicado à navegação marítima, de propriedade pública ou privada, que não seja um navio de guerra.

É na identificação do perfil dos trabalhadores que deveriam exercer a multifuncionalidade que talvez encontremos razões para sua não-implementação. Ocorre que os trabalhadores portuários mais antigos e que encontram-se ligados ao OGMO vêm de um ranço histórico ligado à forma como o Estado geria o negócio portuário. De acordo com GOMES (2007), as relações de trabalho, se caracterizavam por um tipo de mediação em que o controle que os estivadores detinham sobre o trabalho pressupunha sistemática articulação com o Estado que mediava o equilíbrio entre os seus interesses e os interesses dos armadores.

Ainda segundo o mesmo autor:

a área portuária, como monopólio do Estado, não funcionava como um empreendimento produtivo capitalista clássico. Sua gestão não implicava em padrões de competitividade entre firmas, modelo dos portos atuais. Os custos operacionais estavam associados à simples interface física de deslocamento (embargue e desembarque de cargas e pessoas) que determinava o conceito de porto da época. Não estava presente nessa dinâmica, o processo que contava com as instalações portuárias privatizadas onde a produtividade do trabalho era guiada pela capacidade de competição e negociação entre as empresas operadoras de terminais privatizados. O núcleo simbólico da existência da classe estava localizado no tipo de trabalho e na remuneração, estilo único facultado pela atividade do trabalho. As formas de gestão do trabalho não apresentavam os traços característicos da relação clássica entre capital e trabalho uma vez que as chefias não tinham vínculos de compromisso com o capital.

O trabalhador portuário na fase anterior à Lei de Modernização dos Portos, não tinha maiores preocupações com produtividade, comprometimento, rentabilidade, etc. O quadro apontava para uma relação de quase “paternalismo” entre o Estado (gestor das operações portuárias) e os trabalhadores, acolhidos em diversos sindicatos que com o passar dos anos tornaram-se fortes e catalisadores da força dos trabalhadores portuários.

Com o quadro acima, volta-se a dois temas dos mais importantes para a perfeita identificação das possibilidades de implantação da multifuncionalidade ou polivalência. O primeiro deles diz respeito à cultura organizacional, porque, conforme FREITAS (2006),

o social precede o técnico, e para poder cogitar de qualquer técnica ou aparato técnico é necessário que o imaginário social se junte, se fabrique e se construa como sociedade – como uma determinada sociedade – a partir do que “existe” nela. Temos pois que entender as organizações como um produto da sociedade, e o que ocorre dentro dela tem um significado sancionado socialmente.

O imaginário seria o espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual seria possível conceber o projeto, o desejo, a fantasia, o sonho de construir a si mesmo e o mundo (FREITAS, p. 54, 2006). Ora, para Freddo (2004) a ação humana por excelência está fundada, originalmente, na existência do mundo do símbolo, a saber, nas leis e nos contratos, nas normas, nas regras e nos costumes. O comportamento do indivíduo frente à organização está fundado em valores, lealdade e comportamento ético (ROBBINS, p. 20, 2008). E o antigo trabalhador portuário com seus costumes próprios e sistema de valores agrega-se a uma cultura de liberdade das ações, não-compromisso e independência. Assim, explica-se que o trabalhador portuário que vêm de uma cultura eivada de vícios e cuja preocupação maior é a manutenção do *status quo*, não parece estar disposto a mudar seu perfil profissional de maneira a se adaptar ao novo modelo de gestão portuária que vislumbra uma realidade bastante diferente daquela até então experimentada. Ainda em relação à cultura organizacional, vale lembrar que os TPA's, oriundos dessa cultura, procuram manter algumas das características que sempre nortearam suas condutas. Após a Lei 8.630/93, este trabalhador passou a ser considerado como um prestador de serviço, sem vínculo empregatício, associado ao OGMO e que presta serviços aos operadores portuários. A legislação não é à toa:

principalmente nos pequenos portos, onde a frequência de navios não é constante, haveria um custo elevado em se manter mão-de-obra ociosa nos intervalos de operação.

Portanto, a questão da cultura é de fundamental importância para a compreensão da dificuldade que encontramos em inculcar no trabalhador portuário, principalmente aquele que já possui forte vínculo ao porto e suas operações antes da lei de modernização dos portos, a necessidade da mudança e adaptação às novas realidades.

Em segundo lugar, temos o comprometimento do trabalhador portuário e a necessidade de treinamento e desenvolvimento constante. Se por um lado o trabalhador com vínculo empregatício com os operadores portuários passa por uma série de treinamentos que visam desenvolver suas competências de acordo com as novas realidades e necessidades empresariais, o TPA, não recebe treinamentos específicos para, por exemplo, operar os novos equipamentos de tecnologia mais sofisticada, cuja operação é realizada pelos empregados dos operadores portuários. O OGMO possui, entre suas atribuições, a promoção de treinamento e qualificação profissional. Ocorre que nem sempre existem treinamentos específicos para operar os modernos equipamentos adquiridos pelos operadores portuários. O TPA, segundo GONÇALVES e NUNES (2008), dirige seu próprio trabalho, realizando-o quando, onde e como lhe aprouver, submetendo sua remuneração à eventualidade do serviço prestado e ao rodízio estabelecido. Aí está o aspecto comportamental do trabalhador portuário avulso, uma vez que em sua “cultura” a liberdade de trabalhar ou não é o fator primordial a ser defendido pela categoria, contrariamente ao trabalhador vinculado que, ainda segundo os autores, está mais ligado às necessidades dos operadores portuários e assume para si a responsabilidade pela correta execução de suas tarefas, porém, ainda sem o aspecto de multifuncionalidade. Além disso, toda a verba destinada para cursos e treinamentos fica sob responsabilidade da

Marinha, através de sua Diretoria de Portos e Costas, que também é gestor do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Profissional Marítimo. E a destinação dessas verbas de treinamento nem sempre são cedidas da forma como o OGMO santista expõe suas necessidades... O processo é moroso e burocrático e é comum haver atrasos e o não repasse das mesmas.

Assim, a própria cultura portuária aliada à falta de visão para a necessidade de constante aperfeiçoamento do perfil profissional, colabora para que não ocorra o desenvolvimento das competências necessárias do trabalhador portuário em sua relação com a multifuncionalidade. A questão que se coloca, então, é como mudar esse quadro? De que maneira alterar essa visão e implementar a legislação específica do setor? Ou ainda: a multifuncionalidade é viável, tende a cumprir os objetivos da lei ou é algo a ser revisto e talvez ser repensado de acordo com as realidades do setor?

As questões postas são de difícil resolução. Porque uma série de fatores que passamos a abordar implica nas reais possibilidades de sucesso desta nova forma de trabalho. As respostas para as indagações passam por uma análise de opções possíveis em detrimento da realidade vigente.

A primeira abordagem possível é uma mudança na cultura do trabalhador portuário. E isso talvez tenha início com alterações profundas na educação fundamental nas escolas públicas e particulares da cidade de Santos. Apresentar, apontar e discutir os pontos fortes e fracos do setor portuário, suas oportunidades e ameaças, com aqueles que podem vir a ser os trabalhadores que realizarão a operação portuária, certamente fará a diferença a partir desta mudança cultural e de uma postura ativa dos entes ligados ao Porto de Santos, desde os atores

de relação direta, tais como sindicatos, associações, OGMO, Prefeitura Municipal, CODESP até as empresas ligadas ao retroporto e logística portuária.

A educação portuária no ensino fundamental e média seria melhor aproveitada e mais rica, podendo se tornar, inclusive, disciplina curricular das escolas públicas de maneira mais abrangente porque apresentaria o porto como um campo de possibilidades de trabalho imenso. A visão de um porto moderno e repleto de excelentes oportunidades, por certo, farão com que a postura dos potenciais ingressantes seja bastante diferente em relação aos trabalhadores portuários do presente. A compreensão dessas possibilidades e as competências necessárias para tal, farão com que o jovem oriundo das escolas públicas possa ter uma nova visão do negócio. Na definição de ROBBINS (2008), os valores diferem de uma cultura para outra, o conhecimento dessas diferenças pode ser de grande valia para explicar e prever o comportamento das pessoas. Uma mudança no *status quo* significaria uma mudança na cultura portuária com os adolescentes adquirindo informações que estejam em sintonia com as perspectivas de crescimento e desenvolvimento do setor.

Outro ponto a se destacar, seria a mudança imediata no perfil do trabalhador portuário, onde as exigências prementes por maior produtividade, questões ambientais, segurança e saúde no trabalho (campo onde, inclusive, vige uma legislação específica, a NR 29 que trata das questões ligadas à saúde e segurança no trabalho portuário), utilização da informática e de sistemas de informação para gestão portuária e outros pontos levantam a necessidade de múltiplos conhecimentos na efetiva execução das tarefas portuárias. Essa mudança viria acompanhada de novas formas de reconhecimento à maior produtividade e comprometimento do trabalhador portuário. Seria necessário um processo de reengenharia que, na visão de ROBBINS (2008), é um processo que reconsidera o trabalho que está sendo executado e

como a organização seria estruturada, caso tudo começasse novamente. Isso significa repensar não somente este ou aquele ponto da atividade portuária, mas TODO o processo. Seria importante, pois, revisar o negócio portuário sob um novo prisma, sob uma nova realidade.

Um outro aspecto a ser abordado é planejar estrategicamente a atividade portuária. A construção de cenários possibilita a identificação dos novos desafios com as constantes mudanças e o cenário cada vez mais competitivo. Um cenário seria, na concepção de PORTER (1985), uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. Com a construção de vários cenários em suas atividades, os operadores portuários passam a ter condições de identificar o perfil desejado para o trabalhador portuário que esteja de acordo com as necessidades de produtividade e competitividade exigidas no setor.

A percepção das novas realidades que a cada momento vão se apresentando no modal marítimo ensejam a correta identificação do que está por vir, permitindo que a organização faça suas escolhas considerando o que potencialmente ocorrerá. Neste sentido, é fundamental considerar os cenários para que o treinamento e desenvolvimento do trabalhador portuário possa ser devidamente planejado de acordo com essas perspectivas.

O desenvolvimento das competências individuais que podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme RABAGLIO (2002) é outro importante ponto a ser abordado. DUTRA (2008) entende, corretamente, que essa definição seria pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não seria garantia de que elas irão agregar valor à organização. Portanto, é fundamental que o trabalhador portuário desenvolva suas competências de maneira que as mesmas tenham relação direta com as funções a serem executadas ou em outras palavras, o trabalhador passa a agregar valor na execução de suas

múltiplas tarefas. O desenvolvimento dessas novas competências implica em treinamento e desenvolvimento constantes, além de uma aprendizagem que pode ser realizada no dia-a-dia como *job rotation*, prática que poderia levar a excelentes resultados e motivar o trabalhador, pois suas competências individuais se confundiriam com as competências da organização.

### 3 Considerações finais

Por óbvio, o assunto não se encerra. Pelo contrário, dada a falta de textos que discorram sobre os processos que envolvem a multifuncionalidade, principalmente em relação ao trabalho portuário, tema pontual que envolve as maiores operações do comércio exterior no Brasil, uma vez que a legislação específica do setor é taxativa na sua previsão, propõe-se o fomento à discussão e apresentação de alternativas para que a execução das tarefas portuárias nesta modalidade possam ser realizadas com crescimento pessoal dos trabalhadores portuários e que atinja aos interesses dos operadores portuários, visando o crescimento do trabalho portuário em seus aspectos mais relevantes, quais sejam o desenvolvimento nos níveis exigidos mundialmente de forma a transformar o Porto de Santos, compatível aos melhores porto do mundo em relação à produtividade e rentabilidade das operações.

### Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2004.

COMPANHIA DOCAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Infraestrutura do Porto de Santos**. Disponível em <<http://www.portodesantos.com>>. Acesso em 24 Fev. 2009.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências**. Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FREDDO, Antonio Carlos. **A Ideologia em Ato**. A “filiação” imaginária do sujeito. 2. ed. Santos: Leopoldianum, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**. Identidade, sedução e carisma? 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

GOMES, João Carlos. **Relações de trabalho e transformação no Porto de Santos**. SINAP - Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. Santos : Universidade Católica de Santos, 2007.

GONÇALVES, Alcindo; NUNES, Luiz Antonio de Paula. **O Grande Porto**. A modernização no porto de Santos. Santos: Realejo, 2008.

LIBRA TERMINAIS S.A. **Infra estrutura**. Disponível em <http://www.t37.com.br>. Acesso em 20 Fev. de 2009.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. edição compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MAZZILLI, Cláudio; AGRA, Caio. **O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da Petrobras**. XXI Encontro da ANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**. Ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2008.

SANTOS BRASIL S.A. **Institucional e infra estrutura**. Disponível em <http://www.santosbrasil.com.br>. Acesso em 20 Fev. de 2009.

WOMACK, James; JONES, Daniel; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

### **Os autores:**

#### **Norberto Luiz de França Paul**

Mestrando do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos.

[nlfpaul@aasp.org.br](mailto:nlfpaul@aasp.org.br)

#### **Antonio Carlos Freddo**

Doutor em Ciências pela FFLCH/USP, Pós-doutorado em Economia Aplicada pela Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela.

Professor do Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Campus Vila Mathias

editor da revista *eGesta*.

[acfreddo@unisantos.br](mailto:acfreddo@unisantos.br)