

## **REFLEXÃO SOBRE A EMPREGABILIDADE DA ESTIVA NO PORTO DE SANTOS NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**Sandra de Oliveira Soares Cardoso**  
**Antonio Carlos Freddo**

### **Resumo**

Este artigo procura contribuir para a contextualização sobre o futuro da estiva no Porto de Santos, relacionando-o aos conceitos de empregabilidade e desenvolvimento sustentável, discutindo as circunstâncias que levaram esta categoria ao estágio atual. Identificamos o desemprego tecnológico associado a cultura organizacional e a multifuncionalidade intercategoriais como os principais fatores que “emperram” a negociação coletiva na estiva. A situação da estiva foi agravada com a promulgação da Lei 8.630/93, chamada de Lei de Modernização dos Portos, concebida pela necessidade de se modernizar o porto. Os resultados mostraram ser necessários: a implantação de um programa de incentivo para diminuir o quadro de trabalhadores habilitando-os a exercer outras funções no porto e capacitando-os a novas colocações no porto ou fora dele.

### **Palavras-chave**

Empregabilidade, Estivador, Porto de Santos, Cultura organizacional.

### **Abstract**

This article attempts to contribute to a contextualization about the future of the stevedore in the Port of Santos, relating it to the concepts of employability and sustainable development, discussing the circumstances that led this category of workers to the actual situation. We identified the technological unemployment associated to an organizational culture and the intercategory multifunctionality as the main factors that halt the stevedore collective negotiation. The stevedore situation was aggravated with the Law 8630/93, called Ports Modernization Law, conceived by the necessity of the port structure modernization. The results showed to be necessary: the implementation of an incentive program to reduce the

numbers of workers, qualifying them to work in other port functions and capacitating them to other jobs, inside of outside the port.

**Keywords**

Employability, Stevedore, Port of Santos, Organizational culture.

## **REFLEXÃO SOBRE A EMPREGABILIDADE DA ESTIVA NO PORTO DE SANTOS NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**Sandra de Oliveira Soares Cardoso**  
**Antonio Carlos Freddo**

### **1 Introdução**

Não é necessário uma investigação profunda para se dar conta do verdadeiro paradoxo no qual se inicia o século XXI: de um lado o crescimento econômico e as transformações tecnológicas sem precedentes, ou outro, a dramática condição social de uma grande maioria de pessoas, além de problemas ambientais graves. Não obstante, disseminou-se pelo planeta a imagem de um estilo de vida ocidental de alto consumo, conforto material e permanente entretenimento. Sem embargo, esta disseminação cultural não tem sido acompanhada com a mesma intensidade pela difusão global dos valores democráticos e do respeito aos direitos humanos, que são a própria substância da civilização ocidental. Hoje o conforto capitalista pode conviver com a barbárie. [...] O desenvolvimento da ciência e da tecnologia, não vem acompanhado do desenvolvimento de uma consciência ética que coloque a humanidade como prioridade (RIVERO, 2002).

O cenário esta posto: de um lado, globalização provocada pelo vertiginoso avanço tecnológico, tendo como corolário a internacionalização da produção e expansão dos fluxos financeiros (isenção total de barreiras para o fluxo do capital); regionalização caracterizada pela formação de blocos econômicos; fragmentação dividindo globalizadores e globalizados,

centro e periferia, os que morrem de fome e os que morrem pelo consumo excessivo de alimentos, rivalidades regionais, confrontos políticos, étnicos, terrorismo, além de outras dicotomias (GADOTTI, 2000).

O porto que constitui um conjunto de serviços e instalações voltado para a circulação de mercadorias não está fora deste cenário. Segundo Oliveira Júnior (1994) é um complexo que

consiste não só nas funções de manutenção das instalações e maquinismos permanentes do cais, no conjunto de atividades burocráticas do pessoal que confere, desembaraça e despacha importações e exportações, e na arrumação e estocagem de mercadorias em armazéns ou depósitos, como consiste também na estivagem e desestivagem da carga, e no seu transporte sobre água, na beira dos cais e entre este e os armazéns, depósitos, vagões, caminhões ou terminais de transporte [...].

Com o crescimento do comércio internacional aliado ao alto grau de sofisticação tecnológica incorporado, grande parte dos portos do mundo hoje extrapolam a sua função de atividade-meio por definição, constituindo indústrias rentáveis e perfeitamente adequadas ao perfil “empresarial” (atividade-fim). No Brasil, e principalmente em Santos, com a privatização dos portos, segundo Zotto (2002) já se vêem algumas “ilhas” de modernização, que são as propulsoras do movimento para reestruturação nos modelos de gestão organizacional e de trabalho. Em outros pontos, no entanto, os métodos de manipulação de carga se mantêm inalterados, o que faz do cais de Santos uma “colcha de retalhos tecnológica”.

Esta chamada reestruturação produtiva, em que homens são substituídos por máquinas, somado aos efeitos da concorrência internacional leva a maioria das pessoas a temer em perder o emprego, em ficarem desempregadas, e esse medo muitas vezes evita que

as pessoas pensem em algo mais importante que seus empregos, a empregabilidade e poucos se preocupam em perdê-la.

Para Sachs (1993) o crescimento econômico não é sinônimo de desenvolvimento. Pode haver crescimento; mas um crescimento que comporta custos sociais e ecológicos tamanhos é um crescimento que leva ao mau desenvolvimento. Ainda segundo ele temos que distinguir o crescimento selvagem, onde existe crescimento mas com custo social menor e custo ambiental maior, do crescimento socialmente benigno, onde têm custos sociais maiores, custos econômicos maiores, mas custo ambiental menor.

Neste artigo pretendemos contextualizar sobre o futuro da estiva no Porto de Santos relacionando aos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e a Empregabilidade através da competência e qualificação para a permanência deste trabalhador na operação portuária. Profissão que ainda passa a imagem de homens anarquistas e que não são subordinados a ninguém, que usam como uniforme de trabalho bermuda, chinelos, camiseta regata e óculos raiban. Uma imagem que foi adquirida pelo conceito de funcionário sem vínculo empregatício, e por exigir homens fortes e resistentes às intempéries. Ao longo de muitas disputas trabalhistas esses homens passaram a disputam entre si uma vaga de trabalho. Em 1993 existiam quase 8 mil estivadores. Hoje estima-se em 4.740, entre registrados (2.740), cadastrados, antigos “bagrinhos” (1.700) e aposentados que retornaram ao trabalho, os “retornados”, (300). Este tema nos leva a uma reflexão sobre qual o número ideal de trabalhadores deve permanecer para desenvolver esta função e o que fazer com o excedente para desenvolver a capacidade e qualidade de “ser empregável” e de “ter empregabilidade”

A metodologia a ser usada para completar esta pesquisa será o método hermenêutico dialético de análise de discurso, sendo a pesquisa exploratória de cunho qualitativo, baseada

na perspectiva ideográfica centrada na experiência subjetiva e na compreensão da percepção imaginário-simbólica que o sujeito tem de seu mundo, neste caso, da estiva.

A técnica será a da entrevista-narrativa, com entrevistas individuais, norteadas por roteiro focal semi-estruturado.

A análise consistirá de dois momentos:

1. análise individual dos discursos dos sujeitos entrevistados pelo método de análise do discurso, e
2. análise do discurso coletivo dos sujeitos entrevistados, utilizando o software Qualiquantisoft.

No que se refere à caracterização da amostra, serão entrevistados 20 estivadores associados ao sindicato dos estivadores, e que estejam trabalhando na estiva há, pelo menos, 20 anos.

## **2 Desenvolvimento e Sustentabilidade**

Neste final do século XX testemunha-se uma verdadeira revolução tecnológica que se caracteriza por três grandes avanços técnico-científicos: a microeletrônica, e o progresso da área informacional, a microbiologia com grandes inovações no campo da engenharia genética e a revolução energética com a utilização da energia nuclear (Schaff, 1990). Estas descobertas e inovações têm sido acompanhadas de alterações significativas da vida social em todos os seus aspectos, trazendo problemas ainda não superados. No aspecto sócio-econômico, por exemplo, o desemprego é a grande questão social. É um problema estrutural e genérico a todos os países desenvolvidos, cuja tendência é se agravar à medida que inovações na área da

eletrônica, microinformática, telecomunicações, organização do trabalho, gestão e outras dispensam cada vez mais o trabalho humano “...os computadores estão devorando os homens”. (IANNI, 1996).

Uma nova divisão social se configura: a sociedade passa a ser dividida entre quem detém a informação ou não. O conhecimento tecnológico permite dominar sociedades dependentes que se encontram submetidas às malhas de poder dos detentores deste conhecimento. O poder não é apenas de quem possui a informação, pois esta poderá ser adquirida através de medidas educativas adequadas. A dominação ocorre quando há a possibilidade de controle da informação. Na sociedade informacional os grupos que controlam a produção do conhecimento têm também condições de armazenar informações, construindo verdadeiros bancos de dados sobre outros grupos, nações, empresas, ramos da produção, pessoas, enfim, sobre o que for de seu interesse. Este controle permite dominar todos os que dependem do conhecimento tecnológico para se integrar ao mundo informatizado (Schaff, 1990).

O desenvolvimento do capitalismo e sua expansão para praticamente todo o Planeta trouxeram com consequência uma divisão do mundo em duas partes distintas e não intercambiáveis. Por um lado, o mundo da instrumentalidade que se caracteriza basicamente pela lógica ocidental-moderna, capitalista e racional, onde razão e objetividade são princípios fundamentais. O desenvolvimento tecnológico e de meios produtivos mais avançados e eficientes estão na base de sua organização. Neste contexto, o trabalho e a busca do sucesso econômico são os objetivos mais importantes para o ser humano.

A partir do entendimento de que o homem esta intrinsecamente ligado ao meio e dele não pode ser separado, e ainda, que os seres humanos constituem o centro e a razão do

processo de desenvolvimento, significa advogar um novo estilo de desenvolvimento que seja ambientalmente sustentável no acesso e no uso dos recursos naturais e na preservação da biodiversidade: socialmente sustentável na redução da pobreza e das desigualdades sociais e promotor da justiça e da equidade; culturalmente sustentável na conservação do sistema de valores, práticas e símbolos de identidade; politicamente sustentável ao aprofundar a democracia e garantir o acesso e a participação de todos nas decisões de ordem pública (GUIMARÃES, 2001).

A concepção do desenvolvimento sustentável tem suas raízes fixadas na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, capital da Suécia, em junho de 1972. A condição de escassez e esgotabilidade dos recursos naturais face ao modelo de desenvolvimento econômico dos países hegemônicos foi o grande precursor desta conferência que mobilizou vários países numa discussão que ainda permeia as agendas governamentais. Esta conferência resultou em uma declaração que conclamou a junção de esforços de todos os governos e povos com o objetivo precípua de preservar e melhorar o meio ambiente em benefício de toda humanidade e sua posteridade. Por conseguinte, chegou-se à conclusão de que era urgente a necessidade de se redefinir o próprio conceito de desenvolvimento, dada a complexidade das questões envolvidas. Brunacci e Philippi Jr. (2005) enfatizam que:

Tal ênfase na defesa do meio ambiente humano, perante a questão ambiental do modelo de desenvolvimento de cunho predatório, foi resultado de um despertar da consciência ecológica em nível global, que buscou ir além das questões de âmbito local ou regional, as quais, nas décadas de 1950 e de 1960, já incomodavam as agências estatais de controle ambiental das nações industrializadas e incrementavam as atividades dos movimentos ambientalistas.



O termo sustentabilidade ecoa polissêmico. Sem embargo “em que pese a variedade de interpretações existentes na literatura e no discurso político acerca da sustentabilidade, a definição que se adotou internacionalmente foi a da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CNUMAD (BRUNDTLAND, 1987), qual seja, o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (GUIMARÃES, 2001). No relatório da Comissão Internacional Brasileira para a Conferência do Rio de Janeiro, publicado em dezembro de 1991 intitulado O desafio do desenvolvimento sustentável, registra-se que:

O desenvolvimento sustentável seria atingido pela retomada do crescimento e melhor distribuição de seus benefícios e pela racionalização do uso de energia; o atendimento das necessidades básicas das populações, pela estabilização dos níveis demográficos; a conservação da base de recursos, pela reorientação da tecnologia no sentido da redução de seu impacto ecológico e a incorporação de critérios ambientais nas decisões econômicas (CIMA, 1991).

Transcorridos vinte anos após a realização da Conferência em Estocolmo, a Organização das Nações Unidas promoveu no Rio de Janeiro um novo encontro internacional, a Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ficou conhecida como Eco-92 ou, simplesmente Rio-92, com objetivo de avaliar como os países haviam articulado o processo de proteção ambiental desde o encontro anterior e, ainda discutir novas propostas para algumas questões específicas sobre mudanças climáticas, a proteção da biodiversidade entre outras. O evento obteve grande amplitude, contando com a presença de representantes de 178 países, além da participação maciça da sociedade civil, “lançando as bases sobre as quais os diversos países do mundo deveriam, a partir daquela

data, empreender ações concretas para a melhoria das condições sociais e ambientais, tanto no âmbito local quanto planetário” (PELICIONI, 2004). Não obstante a sua importância, a Rio-92 sofre algumas críticas, mormente no que se refere às questões estruturais dos problemas ambientais – o capitalismo, o modelo de desenvolvimento econômico dos países, os valores sociais, as relações de poder entre os países – não terem sido discutidas em profundidade. Nesse sentido, Carvalho, Moura e Costa apud Pelicioni, (2004, p. 450) chamam a atenção para

O caráter conservador/retrógrado [do evento] ao omitir, de sua pauta, qualquer crítica efetiva à totalidade pertinente à questão: o sistema capitalista mundial. Portanto, as estratégias desenhadas na Eco-92 têm suas limitações no próprio sistema vigente, uma vez que não enfrentam as contradições da totalidade pertinente à questão. Somente enfrentando estas contradições pode-se enfrentar a questão ambiental numa abordagem transformadora/progressista (CARVALHO, 1994).

Ainda sob este prisma Foladori (2001) acrescenta:

No fim das contas, nas duas conferências de países em âmbito mundial e no informe encomendado, fica claro que a preocupação manifestada se dá em torno de como reduzir os níveis de poluição, de depredação e de pobreza e superpoluição, sem tocar na forma social de produção, ou seja, no capitalismo. Em que medida essas melhorias, que vão, aparentemente, contra a lógica da própria dinâmica capitalista, conseguem ser suficientemente eficazes é algo que somente dentro de algumas décadas poderemos saber.

A despeito das críticas, o Encontro aprovou um dos documentos mais importantes: A Agenda 21. Novaes (2005) afirma:

[...] o documento tratava de praticamente todas as grandes questões, dos padrões de produção e consumo à luta para erradicar a pobreza no mundo e às políticas de desenvolvimento sustentável – passando por questões como dinâmica demográfica, proteção à saúde, uso da terra, saneamento básico, energia e transportes sustentáveis, eficiência energética, poluição urbana, proteção a grupos desfavorecidos, transferência de tecnologias dos países ricos para os pobres, habitação, uso da terra, resíduos (lixo) e muito mais.

O referido documento transcende o caráter normativo, uma vez que não obriga as nações signatárias, mas é um documento ético que se reduz a um compromisso por parte destes países. Não é um documento técnico, mas político. [...] Ela tem se constituído muito mais numa agenda da sociedade do que dos Estados. [...] A essência fundamental da Agenda 21 é que esse documento foi negociado previamente e pactuado entre as nações, mudando a forma como o tema era tratado até então. Transformou-se num documento estratégico abrangente (GADOTTI, 2000). A Agenda 21 ampliou o conceito de desenvolvimento sustentável, eficiência econômica e equilíbrio ambiental, [...] indicando as ferramentas de gerenciamento necessárias (KOHLENER e PHILIPPI JR., 2005). Com a finalidade de tornar esta ferramenta de gestão mais próxima das comunidades locais, foi proposto um desdobramento que resultou na elaboração da Agenda 21 Local. De acordo com Foladari (2000) a Agenda 21 foi definida como “um processo participativo, multissetorial, para alcançar os objetivos da Agenda 21 no nível local, através da preparação e implementação de um plano de ação estratégico, de longo prazo, dirigido às questões prioritárias para o desenvolvimento sustentável local”. A importância do nível local pode ser justificada quando se constata que são nas cidades onde se manifestam mais claramente os problemas que afetam a qualidade de vida da população, além do que, é nas capilaridades onde se observa maior sensibilidade (KOHLENER e PHILIPPI JR., 2005). É importante lembrar que a Agenda 21, seja em qual nível for – Internacional, Nacional, Regional ou Local, representa, como já foi dito anteriormente, uma importante ferramenta, porém, necessita, como todo instrumento de trabalho de operacionalizadores, de executores, enfim daqueles que manusearão tais ferramentas. Neste sentido, retoma-se a importância da participação da comunidade, representada por sociedades civis, além de envolver todos os interessados na discussão, elaboração e implementação

seguida pela avaliação de todo o processo. Trata-se, portanto de um processo que não pode e não deve ser interrompido, uma vez que a etapa final de uma ação apresenta-se totalmente interligada na etapa seguinte, constituindo um verdadeiro processo de imbricação.

### **3 Desenvolvimento dos Portos**

Após a intervenção imperial nos portos no século XIX, somente no ano de 1933 o Brasil teve uma participação estatal nas estruturas portuárias. Nesta data criaram-se as chamadas Delegacias de Trabalho Marítimo (DTM), objetivando disciplinar e prestar serviços neste setor. O advento da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), por um lado, trouxe maior cobertura ao ramo portuário, dedicando duas secções inteiramente ao seu regramento à mão-de-obra, sem porém abordar diretamente estruturas e outras faixas que as compõe. Apenas nas décadas de 60 e 70, com a tomada do poder pelo regime militar, é que uma abordagem mais participante foi adotada em relação ao litoral brasileiro, posto ser zona de conflito potencial, assim sendo conseqüentemente, os portos. Desta forma, reforçou-se o poder das DTM na orla, dando-lhes poder de polícia realmente, podendo inclusive afastar trabalhadores arbitrariamente, se assim julgassem correto, em defesa da “segurança nacional e do regime”.

Apesar disso, os trabalhadores receberam alguns direitos, como as férias remuneradas, 13º salário, repouso semanal remunerado, regulamentação do bloco, novas regulamentações para a vigilância, dentre outras realizações. O Decreto-Lei 5, de 1969, tentou concretizar a unificação das atividades de estiva e capatazia, sendo embrião da multifuncionalidade até hoje não implantada realmente.

Neste mesmo ano criou-se a Sunamam - Superintendência Nacional da Marinha Mercante, substituindo então o Conselho de Marinha Mercante. Esta entidade edita, já no próximo 1984, um regulamento sob nome de Resolução 8179, que rege a remuneração e composição das equipes de trabalho, já denominadas “ternos”, sendo este regulamento aplicado até hoje de maneira prática.

Em 1975, o governo funda a PORTOBRÁS - Empresa de Portos do Brasil S/A, na tentativa de gerenciar de maneira mais eficiente os serviços portuários nacionais, atitude relacionada com as políticas de eficiência e descentralização presentes no Decreto-Lei 200/67.

Em 1985, o Decreto 90.927 permite às DTM o controle do rodízio e assiduidade dos TPAs, com condições de permanência nos quadros (número de faltas, rendimento...).

A Constituição Federal de 1988, ao mudar a sociedade, muda também o meio aquaviário, ao tornar independentes os sindicatos do Estado, além de permitir aos TPAs uma série de direitos comuns aos cidadãos. Esta movimentação culmina com a extinção das DTM no ano seguinte. Tal atitude acabou prejudicando o setor, pois a lacuna de fiscalização criou caos, poder excessivo dos sindicatos e situações que até hoje geram desconforto e ineficácia nos sítios portuários.

No intento de solucionar os problemas criados e percebidos, o governo em 1993 edita a Lei 8.630, chamada de Lei de Modernização dos Portos, iniciando assim uma nova fase do comércio exterior brasileiro, com reflexos profundos e sentidos até os dias atuais.

Segundo Baumgarten (2004) esta abertura comercial da década de 90 propiciou ao Brasil experimentar uma participação no globo que não detinha até então. Ao mesmo tempo, o mundo encontrou no Brasil um sítio despreparado para enfrentar a concorrência

impulsionada pela globalização, uma vez que seus portos e os recursos que a ele cabem encontravam-se em estado primitivo, com o poder na mão de sindicatos e um sucateamento incrível dos equipamentos necessários para as operações. Isto forçou a uma reforma portuária combinada ao aumento dos investimentos nos sistema portuário: novas formas de regulação, descentralização e modernização das infra-estruturas e dos equipamentos, aparentemente, contribuíram para o aumento da eficiência das operações portuárias e para a diminuição do custo dos serviços que era, até então, um dos mais elevados do mundo.

Até 1990, o sistema foi orientado e controlado pela Portobrás, quando esta foi extinta pelo governo federal, do então presidente Fernando Collor de Mello, e compreendia portos administrados pela mesma empresa, portos administrados pelas companhias Docas, concessões estaduais, concessões particulares e terminais privados. Com a extinção da Portobrás, deflagrou-se uma crise no setor, cujas negociações e articulações políticas redundaram na promulgação da Lei 8.630/93, que definiu a modernização do setor. Para a sua formulação, aparentemente não foram consideradas as diferenças regionais e especificidades de cada porto, também não se observando a definição de uma política de orientação geral para os portos.

Segundo Oliveira (1994), a Lei 8.630/93, transformando o mapa costeiro nacional, mudando a imagem do país no globo e alterando o que se conhecia por porto brasileiro, tiveram como uma das vertentes de sua concepção a necessidade de se atualizar a regulamentação das operações do cais, baseada em normas arcaicas, anteriores à introdução dos novos meios de transporte marítimo, tais como os containeres, os navios graneleiros para embarques automáticos de grãos, minérios e óleos e os navios *roll-on roll-off*.

No entender de muitos empresários do setor, com a promulgação da Lei, seriam solucionados os entraves ao comércio exterior, decorrentes, principalmente, dos monopólios existentes nos serviços portuários, contrários aos princípios da livre concorrência e da liberdade de trabalho. Na realidade, tais monopólios compreendiam de um lado, o estatal, referente à movimentação da carga no cais (capatazia) exercido pelas Companhias Docas e, de outro, o sindical relativo às tarefas de colocação e retirada das cargas dos navios. Uma outra vertente relacionada com a modernização dos portos, dizia respeito aos equipamentos e instalações propriamente ditos, visto que a débil capacidade do Governo para investir no reaparelhamento exigido pelos avanços tecnológicos dos serviços portuários, implicava na necessidade de se criar condições de participação de investimentos privados nos portos. A Lei de Modernização dos Portos neutralizou todas as anteriores, confirmando-se a definição de um órgão regulador do sistema apenas no início da década seguinte (2002), a Antaq – Agência Nacional de Transportes Aquaviários.

Para o conjunto das cidades brasileiras com portos, é fato que a aprovação da Lei 8.630/93 e as transformações derivadas da sua aplicação recolocaram a discussão dos portos no âmbito do desenvolvimento regional em especial para as cidades brasileiras que já se ressentiam do afastamento dos seus portos. Parece ser consenso que o processo de afastamento dos portos em relação às cidades e regiões foi desencadeado já na década de 1950 e acentuado nas décadas subseqüentes, o que ocorreu em todas as cidades com portos, em diferentes países. Ao mesmo tempo, confirma-se que as alternativas e os instrumentos jurídicos disponíveis para a definição de um modelo de gestão portuária são vários, quando considerados os aspectos institucionais e administrativos. Hoje, no Brasil, tal diversidade se manifesta quando são constatadas as diferentes situações administrativas nos seus portos,

confirmando-se situações de portos desfederalizados, como Tubarão, portos privados como Santos, entre outros. Apesar de tais características, nem sempre se confirmam na gestão das cidades portuárias canais formais ou informais de interlocução com a gestão do porto.

Em relação ao porto, destaca-se que o mesmo não pode ser pensado apenas do ponto de vista técnico e operacional. Ele não é apenas um corredor, ele é mais: um instrumento a serviço de um projeto de desenvolvimento. A modernização do transporte marítimo, bem como o desenvolvimento rápido do uso do container, impôs uma transformação radical no sistema portuário mundial que tinha se tornado o elo fraco das grandes redes logísticas.

#### **4 O conceito de Empregabilidade**

A expressão *employability skills* refere-se aquelas habilidades exigidas para adquirir ou reter uma ocupação. No passado, considerava-se que essas habilidades eram de natureza estritamente profissionalizantes, relacionadas especificamente ao posto de trabalho, não englobando, portanto, as habilidades acadêmicas mais comumente ensinadas na escola. Atualmente, a definição de habilidades constituintes da empregabilidade (*employability skills*) tem sido alargada para incluir também algumas habilidades básicas e uma variedade de atitudes e hábitos valorizados no ambiente de trabalho. Na literatura corrente, o termo tem sido utilizado para descrever a preparação das habilidades necessárias para que uma pessoa construa as habilidades específicas que precisará no trabalho. Dentre essas habilidades básicas estão aquelas relativas à comunicação, relações interpessoais, solução de problemas e gestão de processos organizacionais. Nesse sentido, as habilidades de empregabilidade podem ser



aplicadas em muitos serviços e podem embasar a preparação para muitas ocupações diferentes.

O conceito de habilidades para a empregabilidade teve origem entre os educadores, especialmente entre aqueles que trabalhavam em programas destinados a facilitar o emprego (reabilitação profissional, orientação vocacional, treinamento). Gradativamente, foram os empregadores que passaram a determinar quais eram as habilidades que de fato permitiriam que um sujeito adquirisse ou não o emprego, focando as habilidades específicas através de testes de admissão que, em geral, consistiam em avaliação de habilidades gerais, testes de personalidade, complementados por avaliação de desempenho para tarefas específicas.

A noção de empregabilidade surge em 1990 na Grã-Bretanha. A primeira versão de empregabilidade, denominada de empregabilidade dicotômica, foi uma interpretação classificatória e simples que persistiu sobretudo no Reino Unido e Estados Unidos até o início dos anos 50. Posteriormente, ainda na década de 50, nos Estados Unidos, uma nova versão da noção foi identificada nos trabalhos de origem médica e médico-social, a qual foi chamada de empregabilidade médico-social. Se em um primeiro momento ela serviu para classificar aqueles que poderiam ou não ser absorvidos pelo mercado de trabalho, em um segundo momento, a noção passou a ter um uso médico que procurou estabelecer tipos de empregabilidade, segundo a gravidade do dano físico ou psíquico apresentado. Nos dois casos, o papel do Estado seria fundamental na promoção de ações ou programas que possibilitassem a inserção ou simplesmente, a tomada para si, da responsabilidade de sobrevivência dos considerados in-empregáveis.

Mas foi a partir dos anos 60, quando o governo americano começou a desenvolver ações focalizadas em grupos de mão-de-obra em posição desfavorável no mercado de trabalho, que

tiveram como objetivo melhorar a formação de pessoas em dificuldades, que se vê aparecer uma nova versão de empregabilidade, denominada de empregabilidade política de mão-de-obra. Esta noção de empregabilidade teve sua origem nas discussões ocorridas principalmente nos Estados Unidos sobre os caminhos que deveriam seguir as ações que tinham como alvo o aumento da empregabilidade dos grupos socialmente desfavorecidos ou desempregados em dificuldades.

A França foi palco do aparecimento de uma outra versão da noção de empregabilidade esta com uma conotação puramente estatística denominada empregabilidade-fluxo. Ela se originou a partir da dificuldade de reclassificação de grupos de desempregados e sua utilização foi puramente de recenseamento e de análise de dados.

Posteriormente, no final da década de 70, a versão que predominou foi a de empregabilidade performance sobre o mercado de trabalho. Esta versão teve sua origem em trabalhos americanos que propunham uma definição estatística mais neutra da noção de empregabilidade. Seu uso possibilitou que fossem feitas avaliações retrospectivas de programas de intervenção.

No início dos anos 90 surgiram duas novas versões da noção de empregabilidade, em torno das quais, pelo menos na Europa, o debate hoje se centraliza: a empregabilidade-iniciativa e a empregabilidade-interativa. A gênese destes dois últimos significados da noção de empregabilidade só pode ser compreendida quando se leva em conta o novo cenário que começou a ser desenhado já a partir da década de 80, mas que atinge seu ápice na década de 1990. Trata-se da reestruturação produtiva que impôs uma nova dinâmica ao mercado de trabalho, bem como o recrudescimento do desemprego estrutural e a erosão de um modelo de emprego alicerçado em carreiras.

Gazier (1999) diz que a empregabilidade-iniciativa pode ser entendida como aquela que insiste sobre a responsabilidade individual e sobre a capacidade de uma pessoa para mobilizar em torno de seus projetos um processo de acumulação de “capital” humano e de “capital” social.

A noção de empregabilidade tem contornos pouco delineados e se presta a diversos usos. Na literatura econômica e análises estatísticas, a empregabilidade diz respeito à passagem da situação de desemprego para a de emprego, ou seja, é definida como probabilidade de saída do desemprego ou como “capacidade de obter um emprego” (HIRATA, 1997). Outros definem como “aptidão dos trabalhadores em conquistar um emprego e mantê-lo todos os dias, sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos” (BUENO, 1996). No Brasil, algumas empresas já estão implementando seus projetos de desenvolvimento da empregabilidade, buscando “proporcionar aos empregados condições para que se mantenham permanentemente preparados para enfrentar as demandas de qualificação que estão surgindo a cada momento e que nem sempre são previsíveis” (CASALI, 1997). Argumentam que “hoje o empresário já não pode mais garantir emprego, cabe-lhe propiciar a empregabilidade, isto é, capacitar seus empregados para as novas necessidades, internas e externas que surgirão no futuro” (CASALI, 1997). O termo empregabilidade, segundo Almeida (2006) baseia-se na recente nomenclatura dada à capacidade de adequação do profissional ao mercado de trabalho. Quanto mais adaptado o profissional, maior sua empregabilidade.

O mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, busca profissionais com habilidades e competências renovadas. Atualmente busca-se um perfil profissional pautado na competência e no desenvolvimento de habilidades. Isso se deve ao fato de que o mercado de

trabalho necessita de profissionais atualizados e conscientes de sua realidade. Segundo Chiavenato (1999), a empregabilidade surgiu devido o alto índice de desemprego. Ela provém, portanto da diferença entre a velocidade das mudanças tecnológicas as quais exigem do indivíduo novos conhecimentos e habilidades e a velocidade da reaprendizagem. A empregabilidade exige do profissional a busca constante pelo aprimoramento de seus conhecimentos, sendo esta uma exigência fundamental para se inserir no mercado de trabalho.

A noção de competência começou a ser utilizada na Europa a partir dos anos 1980. Trata-se de uma noção polissêmica que envolve várias acepções e abordagens. Origina-se das Ciências da Organização e surge no quadro de crise do modelo de organização taylorista/fordista, de mundialização da economia, de exacerbação da competição nos mercados e de demandas de melhoria da qualidade dos produtos e de flexibilização dos processos de produção e de trabalho. Neste contexto de crise, e tendo por base um forte incremento de escolarização dos jovens, as empresas passam a usar e adaptar as aquisições individuais da formação, sobretudo escolar, em função das suas exigências. A aprendizagem é orientada para a ação, e a avaliação das competências é baseada nos resultados observáveis (DELUIZ, 1994).

O modelo da competência vem substituir a qualificação, um conceito-chave da sociologia do trabalho, caracterizada por ser multidimensional: qualificação do emprego, definida pela empresa a partir das exigências do posto de trabalho; qualificação do trabalhador, que incorpora as qualificações sociais ou tácitas; qualificação operatória (potencialidades empregadas por um operador para enfrentar uma situação de trabalho) e qualificação como uma relação social, resultado de uma correlação de forças capital-trabalho (HIRATA, 1994).

O conceito de qualificação estava vinculado “à escolarização e sua correspondência no trabalho assalariado, no qual o status social e profissional estava inscrito nos salários e no respeito simbólico atribuído as carreiras de longa duração” (PAIVA, 2000). O tradicional conceito de qualificação estava relacionado, portanto aos componentes organizados e explícitos da qualificação do trabalhador: educação escolar, formação técnica e experiência profissional. Relacionava-se, no plano educacional, à escolarização formal e aos seus diplomas correspondentes e, no mundo do trabalho, à grade de salários, aos cargos e às carreiras. A crise da noção do posto de trabalho associado ao modelo de classificações e de relações profissionais fordistas resultou, na adoção de um novo modelo de organização do trabalho e de gestão da produção calcado nas competências e no desempenho individual dos trabalhadores.

A literatura corrente sobre a noção de competência assinala, em termos gerais, que a competência profissional é a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, colocando-os em ação para resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade em uma dada situação concreta de trabalho e em um determinado contexto cultural. Segundo Zarifian (1999) a competência exprime uma mudança essencial nas organizações, configurando uma nova forma de atuação do trabalhador diante destas transformações e, ao mesmo tempo, um novo modelo de gestão da força de trabalho. As competências referem-se às modificações dos conteúdos profissionais e dos ofícios. Os objetivos da adoção do modelo das competências no mundo do trabalho são: adequar a formação da força de trabalho às novas exigências do sistema produtivo, possibilitar maior flexibilização do mercado de trabalho pela noção de empregabilidade (o trabalhador passa a ser responsável por sua inserção no mercado, mantendo suas competências atualizadas), e

unificar o sistema de qualificação profissional, tornando possível a disponibilidade e a mobilidade dos trabalhadores, que passariam a ter livre circulação no mercado setorial, intra-setorial, nacional e internacional.

No modelo das competências, os conhecimentos e habilidades adquiridos no processo educacional devem ter uma “utilidade prática e imediata” e garantir a empregabilidade dos trabalhadores. A qualidade da qualificação passa a ser avaliada pelo “produto” final, ou seja, o trabalhador é instrumentalizado para atender às novas necessidades do processo de modernização do sistema produtivo. O “capital humano” das empresas precisa ser constantemente atualizado para evitar a obsolescência e garantir o diferencial de competitividade necessário à concorrência na economia globalizada. Nesta ótica, a questão de empregabilidade é colocada como responsabilidade individual dos trabalhadores e as possibilidades de sua inserção ou permanência no setor formal e no informal dependem da posse daqueles saberes teóricos, práticos ou metodológicos mais adequados à competição pelas ocupações e empregos disponíveis.

## **5 O Estivador e a Estiva**

O estivador é o trabalhador que organiza as cargas para embarque e desembarque dos navios nos portos. Hoje, grande parte desta atividade está automatizada. Mesmo assim, é considerado um trabalho perigoso, insalubre e estressante, já que as condições de trabalho quase sempre não são boas, onde acidentes são comuns. Carregar e descarregar navios exige conhecimento da maquinaria de carga, de mecânica e física, e domínios das técnicas

apropriadas para o transporte e acomodação de cargas, além de conhecimentos sobre transporte seguro de materiais perigosos.

Normalmente é exigida no acesso à profissão uma boa condição física e disponibilidade para compreender e seguir ordens. Estes trabalhadores oferecem seus serviços a todos aqueles que operam mercadorias na área do porto organizado, sendo requisitados previamente ao OGMO – Órgão Gestor de Mão-de-obra, implementado nos portos a partir da Lei de Modernização dos Portos, por operadores portuários ou não. Interessa saber que a atuação da estiva, diferentemente da legalidade trabalhista de outras categorias, não configuram vínculo empregatício com o OGMO ou mesmo com quem requisitou seus serviços, sendo, portanto, o autônomo e dependente da movimentação para atingir remuneração.

Estiva é o serviço realizado pelos, “estivadores”, manualmente ou com o auxílio de equipamentos, a bordo de embarcações principais ou auxiliares, “*lash*”, entendendo-se como tal a carga, descarga, movimentação, consumo, arrumação e retirada de mercadorias no convés ou nos porões – estivagem e desestivagem (JUNQUEIRA, 2002).

A estrutura de trabalho no porto de Santos, com provável similaridade nos demais portos públicos, armou uma armadilha que vem sendo acionada de forma silenciosa, mas com forte poder de eficiência nos tempos futuros. Pouco mais da metade dos trabalhadores registrados e cadastrados no Ogmo, só cursou até o ensino básico. O “até” significa que um expressivo contingente (26%) sequer completou esse estágio. Na base dos cálculos estão 4.740 trabalhadores, dentro dos quais 51% terão muita dificuldade de alcançar os novos patamares operacionais do porto, pela utilização crescente de sofisticados equipamentos, plugados, direta ou indiretamente, em softwares. Adentra-se, com essa tendência, a um confronto social excludente, com chances de maior aproveitamento de novos candidatos a

emprego no quais que cursaram até o segundo grau completo, detêm conhecimentos de informática e de inglês básico. A sentença selecionadora já tem sido cumprida pelos terminais do porto, em cujos anúncios de abertura de vagas explicitam aquelas exigências. O desdobrar histórico desse episódio tem suas raízes na lei dos portos, 1993, tempo em que os empresários conseguiram introduzir nas normas trabalhistas portuárias dois itens que um dia viria a frutificar. Pois os terminais tanto podem aceitar avulsos com registro no Ogmio, em regime CLT, como também pelo regime celetista. Há resistência por parte dos estivadores, porque subsiste uma cultura de liberdade pelo avulso, construída por décadas, ou pela crença de que ganharão menos, aceitando o vínculo empregatício. O conceito de que “eu não tenho patrão”, do avulso age como contraponto aos atrativos dos terminais. O empresariado, no entanto, tem argumentos contrários, por oferecer, ao lado do salário mensal fixo, planos de saúde e de carreira, por exemplo.

Sob o prisma socioeconômico é um desafio que deve ser encarado pelo sistema portuário. Mais de dois mil avulsos precisam ter a oportunidade de crescer escolarmente, a fim de visualizarem um futuro com alguma segurança de trabalho. Sem essa base, o resto é nulo. Como o avulso só ganha quando trabalha, e as colocações variam nas 24 horas do dia, a frequência ao banco escolar precisa de um estímulo financeiro. É sistema típico de bolsa. Cursos de nível médio para cima são comuns na região para atividades de porto, enquanto para a base, praticamente nada.

Esta em jogo, ainda, a implantação da multifuncionalidade no porto, sistema pelo qual um trabalhador poderá exercer diferentes tarefas, com ganhos também diferenciados. Será um avanço no setor, cuja implantação, neste momento, fica seriamente prejudicada.



## 6 A Cultura Organizacional na Estiva

Segundo Zotto (2002), a escala da estiva era um processo de grande sofisticação estatística: combinava um complexo sistema amostral duplamente estratificado (nas categorias chamadas de “câmbio”, “avançado” e “dobra”, esta subdividida em “dobra do dia”, “dobra de ontem”, etc., combinada à “reserva operacional” – por antiguidade – do chamado “câmbio-livre” : são os 100 mais antigos da categoria, contando, em média, 25 anos de estiva. Como reconhecimento ao tempo de serviço (e, frequentemente às seqüelas físicas daí decorrentes), tal grupo detém a prerrogativa de disputar apenas funções de “portaló” (sinaleiro, cuja função é orientar o operador do equipamento, função em algumas operações absolutamente desnecessária), que demandam menor esforço físico, e isso apenas quando há mais de 2 ternos requisitados para o navio (um dos “portalós”, então, será um “câmbio-livre”) e sistemático-aleatório ao final, quando os trabalhadores em igualdade de condições (os que estão “na vez”) vão concorrer ao trabalho. Levavam em conta diferentes especificidades relativas ao conjunto de trabalhadores e aos diferentes tipos de especialização envolvidos. Infelizmente, o OGMO apesar de contar com um excepcional corpo técnico não conseguiu captar todos os ingredientes envolvidos na questão da distribuição do trabalho “escalação”.

Outro fator muito importante que merece destaque é a forte solidariedade (característica do cais) que junta à politização (fruto da arraigada raiz ideológica do sindicalismo portuário santista), o espírito de corpo, o respeito à “autoridade” sindical (mais que a qualquer outra autoridade constituída), a postura inquebrantável (e às vezes inflexível) em defesa de seus direitos e a força da tradição, entendida, histórica e sociológica.

É muito difícil mudar ou gerenciar padrões tão arraigados de cultura organizacional quando o objetivo é a mudança de padrões culturais. Há duas vertentes para defesa dessa filosofia: uma delas se confunde com a própria filosofia da estiva, carrega a tradição e as lutas dessa categoria, e como tal deve ser vista com o respeito que merecem esses trabalhadores “armados com sua história e sua identidade” (SARTI, 1981), a outra é menos nobre e mais frustrante, é aquela que nega qualquer mudança de conceitos, que nega avançar na discussão da questão portuária visando apenas à manutenção de privilégios de algumas “castas”, é aquela que, não tendo história nem identidade, limita-se a repetir à exaustão sua vazia frase-símbolo “sempre foi assim”. Esta resistência à argumentação técnica e aos imperativos da realidade é o fator que mais “emperra” a negociação coletiva na estiva.

## **7 Multifuncionalidade na Estiva**

A multifuncionalidade foi uma das “inovações” trazidas pela Lei 8.630/93, que a elegeu como meta, sem, contudo defini-la ou estabelecer quaisquer critérios para sua implementação, deixando-os para ajuste entre as partes. Objetiva a formação do trabalhador “polivalente”, ou seja, que atua a bordo e em terra, tanto no trabalho braçal quanto operando equipamentos, anotando especificações de carga ou na vigilância das embarcações.

Não é preciso dizer que, com o perfil do sindicalismo portuário de Santos, a multifuncionalidade intercategorial (estivador fazendo trabalho de capatazia, vigia no porão do navio estivando a carga) não será facilmente implementada devido à “territorialidade” laboral que chamamos de “corporativismo de locus de trabalho” uma das características mais marcante da estiva, e ainda extremamente acirrada. Passar daí à multifuncionalidade requererá

mudanças estruturais e culturais. E não se pode deixar de mencionar o excessivo contingente de trabalhadores avulsos, impossibilitando qualquer iniciativa que reduza mão-de-obra ou que restrinja o mercado de trabalho (o que, indiretamente, é o caso da multifuncionalidade, pois hoje uma gama de serviços realizados por apenas uma categoria passará a ser disputada por outras).

Não cabe, nos limites deste texto, aprofundarmo-nos nas razões que levaram o contingente de mão-de-obra avulsa aos números de hoje, nem nas práticas que, ao deixar a administração desse contingente aos sindicatos laborais, ao mesmo tempo em que criaram uma categoria atípica e fascinante no mundo do trabalho, consagraram alguns privilégios hoje responsáveis pela estagnação de algumas discussões importantes e necessárias.

A questão da multifuncionalidade é apenas mais um aspecto que, somado à inovação tecnológica, à privatização da operação portuária e à transferência de vários papéis antes desempenhados pelo sindicato ao OGMO, vem convergir no que parece ser a tônica da Lei 8.630/93 e da legislação que lhe é correlata: a retirada do controle excessivo que os sindicatos (principalmente o Sindicato dos Estivadores) detêm do processo de trabalho e da própria vida do porto, sendo certo que uma categoria em greve pode afetar toda a movimentação de carga, pela paralisação de um elo da cadeia, geralmente imprescindível ao andamento dos demais. A multifuncionalidade, levada ao extremo acabaria com a noção de “categoria” como a conhecemos hoje no porto. Estivadores, consertadores, vigias, todos seriam, simplesmente “trabalhadores portuários” (que se note, é como a Lei 8.630/93 se refere a eles).

## 8 Conclusão

No universo da empregabilidade e da inovação tecnológica, incluindo aí a esfera da automatização e da automação, o cenário que se nos apresenta é o da necessidade de empresas flexíveis e enxutas, onde o trabalhador deve se qualificar tornando-se polivalente. Neste contexto fica claro a responsabilidade do indivíduo sobre o sucesso e a manutenção do emprego, em que a individualização passa a ser um dos elementos-chave da noção da empregabilidade marcada pela adaptabilidade e flexibilidade na construção da formação profissional.

Paradoxalmente, quanto mais cresce a crise do desemprego, mais a utilização de noções como a da empregabilidade ganha espaço ideológico, mistificando as condições de superação desta adversidade, por não levar em conta seus fatores objetivos e transferir as possibilidades de seu equacionamento para o campo da subjetividade. Por outro lado o impacto sobre o emprego, a partir da melhoria das chamadas condições de empregabilidade da força de trabalho, não chegou a ser verdadeiramente comprovado. O problema deriva de modelos de desenvolvimento econômico, de alternativas que possam levar à criação de empregos pelas atividades produtivas.

O uso político ideológico da noção de empregabilidade fez com que fossem estimuladas e implementadas novas normas de abordagem e de comportamento nos processos educativos e nas relações de trabalho. Estas dizem respeito, por exemplo, às novas competências que deveriam ser desenvolvidas. Dizem respeito, também, à construção de um novo indivíduo, de outro perfil profissional. Argumentam que o mercado precisa de uma força de trabalho que saiba aprender e empreender, absolutamente flexível, que saiba se antecipar ao futuro e

agregar valor a si mesmo de modo a tornar-se uma mercadoria atrativa ao futuro empregador e vir a se realizar como valor de troca. Em contrapartida muitas empresas não precisam de trabalhadores qualificados, mas exigem a qualificação porque tem uma massa imensa de trabalhadores disponíveis. Mas a exigência ideológica da qualificação é feita. Como em outras vezes se exige uma escolaridade porque há uma força excedente de trabalho. E isso cria um trabalhador fragmentado.

Refletindo sobre a profissão de estivador, é prematuro afirmar que estamos em um momento de diminuição do trabalho. Entretanto, o quadro não é nada animador. Em termos de qualificação para diferentes tarefas, o rodízio no trabalho, nos termos em que é feito, gera um trabalhador multifuncional. Em decorrência da filosofia de escalção, o estivador atuará sobre uma determinada função, por exemplo, se está escalado como “portaló” naquele período, não trabalha como guincheiro, ainda que tenha qualificação. Não é novidade para nenhum dos agentes envolvidos, que grande parte da resistência é cultural, e pode ser superada com informação e preparação adequadas.

Outra questão que deve ser realçada deve-se ao custo operacional que, pelo “efeito psicológico”, o empresário em negociação aceitou elevar a taxa de remuneração no valor correspondente à redução da equipe, elevando substancialmente o ganho individual do trabalhador, e gastando praticamente a mesma quantia por equipe só para poder mostrar a seu sócio europeu que conseguiu reduzir o número de trabalhadores. No âmbito deste trabalho, será levada a cabo uma análise de tais distorções, não se podendo deixar de salientar que elas ainda constituem um gargalo, mesmo nesse processo de maturação da Lei no. 8.630/93, em que o OGMO já se solidifica como agente organizador de mão-de-obra e os operadores portuários privados já imprimem suas formas de produção no cais.

Os resultados mostraram ser necessários: a implantação de um programa de incentivo para diminuir o quadro de trabalhadores habilitando-os a exercer as funções que são pertinentes a operação portuária e capacitar os que aderiram ao programa a fim de que possam conseguir novas colocações no porto ou fora dele. Além disto, desenvolver o diálogo e interação entre os agentes sociais do processo, como elemento básico para definição de uma nova cultura portuária.

Resta ressaltar que a reflexão crítica que se fez neste texto não esta dirigida ao desenvolvimento tecnológico propriamente dito. De uma maneira geral a tecnologia é capaz de tornar a vida do homem mais confortável, mais longa, mais agradável, enfim, é capaz de melhorar a qualidade de vida dos seres humanos. A crítica está dirigida para a forma como este desenvolvimento acontece que impede uma melhor distribuição da riqueza de maneira a atingir a todos. A lógica do capitalismo continua criando o contraste riqueza/miséria e aguçando os problemas sociais. O desemprego estrutural é um dos mais graves pois possibilita cada vez mais a participação de trabalhadores na produção e inviabiliza suas possibilidades de “ganhar a vida”, ou seja, cria um grupo cada vez maior de excluídos que, em que pese o desenvolvimento tecnológico, não tem acesso a seus benefícios. “Hoje temos a capacidade de transformar o mundo em um inferno e estamos a caminho de fazê-lo. Mas também temos a capacidade de fazer exatamente o contrário” (SANTOS, 1996).

## Referências

AGUIAR, M. A. F. de; JUNQUEIRA, L. A. P.; FREDDO, A. C.. **O Sindicato dos Estivadores do Porto de Santos e o processo de modernização portuária**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 40 n. 6 Nov./Dec., 2006.

ALMEIDA, M. **Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BAUMGARTEN, M. Z. **Em busca do protagonismo: a nova inserção brasileira no panorama internacional e a candidatura ao posto permanente no conselho de segurança da Onu**. Rio Grande: Furg, 2004.

BUENO, J. H. **Autodesenvolvimento para a empregabilidade**. São Paulo: LTr, 1996.

BRUNACCI, A.; PHILIPPI Jr. Dimensão Humana do Desenvolvimento Sustentável. In: PHILIPPI Jr.; PELICIONI, M.C.F. (editores). **Educação Ambiental e Sustentabilidade**. Barueri/SP: Manole, 2005 (Coleção Ambiental).

BRUNDTLAND, G. H. **Our Common Future**; From One earth to One World. Nova York, Oxford University Press, 1987.

CARVALHO, P.F. et al. A questão ambiental demandando uma nova ordem mundial. In: SOUZA, M.A.A. de et al. **O Novo mapa do mundo – natureza sociedade de hoje**: uma leitura geográfica. São Paulo: Hucitec, 1994. p. 111-8.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELUIZ, N. **Formação do trabalhador em contexto de mudança tecnológica**. Boletim Técnico do Senac, v. 20 no. 1, jan/abr., 1994.

GADOTTI, M. **Pedagogia da Terra**. São Paulo; Peirópolis: 2000 (Série Brasil Cidadão).

GAZIER, B. **L'Employabilité: brève radiographie d'un concept em mutation**. Sociologie du travail, n. 4, Paris, 1999, 245 p.

GUIMARÃES, R.P. A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento. In: DINIZ, N. et al (org.) **O Desafio da Sustentabilidade**: um debate socioambiental no brasil. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, Celso João et al. (Orgs.) **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Rio de Janeiro; Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. Empregabilidade e Educação: novos caminhos no mundo do trabalho. In: CASALI, Alípio. **Os mundos do Trabalho**. São Paulo: Educ, 1997, p.33.

IANNI, O. O Mundo do Trabalho. In FREITAS, M.C. **A reinvenção do futuro**. São Paulo: Cortez Editora, 1996.

KOHLER, M.C.M.; PHILIPPI JR. A Agenda 21 como instrumento para a Gestão Ambiental. In: PHILIPPI Jr. A.; PELICIONI, M.C.F. **Educação Ambiental e Sustentabilidade**. Barueri, SP: Manole, 2005.

JUNQUEIRA, L. A. P. (Org.). **Desafios da Modernização Portuária**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 17 ed. São Paulo: Gente, 1995.

MONIÉ, F. **A mobilização produtiva dos territórios. Instituições e logística do desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Dp&a, 2003.

\_\_\_\_\_; VIDAL, S. M. S. C. **Cidades, portos e cidades portuárias na era da integração produtiva**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 40 n. 6, Nov./Dec., 2006.

NOVAES, W. Agenda 21. In: TRIGUEIRO, A. (coord.) **Meio Ambiente no Século 21**. 4. ed. Campinas, SP: Armazém do Ipê (Autores Associados), 2005.

OLIVEIRA, C. T. **Modernização dos Portos**. Rio de Janeiro: Aduaneiras, 1994.

\_\_\_\_\_. **Portos e Marinha Mercante: Panorama Mundial**. São Paulo: Lex Editora, 2005.



OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Mudanças Organizacionais e Inovações Tecnológicas: Impactos sobre os Padrões de Relações de Trabalho no Porto de Santos**, Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, 1994, p.75.

RIVERO, O. **O Mito do Desenvolvimento: os países inviáveis no século XXI**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SARTI, I. **O Porto Vermelho: Os Estivadores Santistas no Sindicato e na Política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

SCHAFF, A. **A Sociedade Informática**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

SILVA, F. T. **Operações sem padrões. Os trabalhadores da cidade de Santos no entreguerras**. São Paulo: Editora da UNICAMP, 2003.

PAIVA, V. **Qualificação, crise do trabalho assalariado e exclusão social**. In: GENTILI, Pablo; FRIGOTTO, Gaudêncio (orgs.). *A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. Buenos Aires: GLACSO, 2000.

PELICIONI, A.F. **Trajetória do Movimento Ambientalista**. In: PHILIPPI JR. A. et al (ed.) **Curso de Gestão Ambiental**. Barueri-SP:Manole, 2004.

VELTZ, P. **Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation**. Paris: Editions de L'áube, 2002.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da competência e suas conseqüências sobre os métiers profissionais**. In: **Seminário Internacional Mercado de Trabalho: Transformações e Monitoramento de Ocupações**. Rio de Janeiro. 1998. Anais... Rio de Janeiro: SENAI, CIET, 1999.

ZOTTO, T. C. **O Trabalho de estiva: modernização x tradição: os desafios da tecnologia e da gestão no cais**. São Paulo: LTr, 2002.

**Sobre os autores:**

**Sandra de Oliveira Soares Cardoso**

Mestranda do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos

ssoares@rodrimar.com.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