

COMPONENTES DOS CONFLITOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO PÓLO NAVAL DE RIO GRANDE-RS.

Maitê de Siqueira Brahm¹

Resumo: A instalação do polo naval na cidade de Rio Grande- RS promoveu diversas mudanças na cidade. As características particulares do empreendimento, como a diversidade de organizações que fazem parte de suas atividades o tornam um interessante objeto para estudos organizacionais. O objetivo deste trabalho é mapear os conflitos que existem nas relações de trabalho dentro desse ambiente. A metodologia do trabalho, em função de seu caráter exploratório, é de entrevistas em profundidade e de análise documental. Nossas conclusões relacionam a flexibilização das relações de trabalho como motivação para muitos dos conflitos existentes. Além disso, a flexibilização permite o estabelecimento condições de trabalho precárias para os trabalhadores, também em função da política de externalização de conflitos adotada pelas empresas que se encontram nas posições mais centrais do mercado de trabalho. Os desafios dessa pesquisa relacionaram-se com a dificuldade de contato com as empresas. São necessárias mais pesquisas que aprofundem o conhecimento sobre conflitos e sobre as relações de trabalho no polo de Rio Grande-RS.

Palavras-Chave: conflito; polo naval, relações de trabalho, acumulação flexível e terceirização.

1. Introdução:

A cidade de Rio Grande-RS vem atravessando um momento especial de sua história com a instalação do polo naval. O empreendimento surgiu em 2007, em função da demanda da Petrobras para produção de navios e plataformas petroleiras em território brasileiro. Neste contexto efervescente de crescimento econômico, o polo naval surge como um interessante e multi-facetado objeto de estudos organizacionais.

O polo naval de Rio Grande constitui-se numa complexa rede de organizações em que a Petrobras tem lugar central, fortemente caracterizada por relações de subcontratação. Caracteriza-se como um ambiente amplamente heterogêneo no que se refere às relações de trabalho, como tipo de vínculo de trabalho, origem geográfica/cultural dos trabalhadores, qualificação, entre outras

¹ É bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Rio Grande, bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Pelotas e mestrandia em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: maitebrahm@hotmail.com

variáveis. A gestão, nesse contexto, apresenta uma série de desafios no sentido de amenizar conflitos relativos às relações de trabalho.

O objetivo principal deste trabalho é **identificar as categorias dos conflitos existentes nas relações de trabalho no âmbito das organizações que compõem o polo naval de Rio Grande – RS**. Buscamos atingir esse objetivo (i) identificando as organizações que compõem a cadeia produtiva do polo naval, (ii) identificando as categorias de conflito dentro do polo naval e (iii) compreendendo as relações entre os conflitos diagnosticados e a dinâmica do mercado de trabalho.

O trabalho se dividirá em discussão teórica acerca das mudanças no mercado de trabalho, conflito no ambiente de trabalho e os componentes do conflito. Em seguida traremos a metodologia utilizada no trabalho, análise do material levantando e o mapeamento da estrutura do mercado de trabalho e para finalizar as conclusões obtidas e sugestões de pesquisa.

2. Reestruturação do mercado de trabalho no período da acumulação flexível

A partir de meados da década de 1970, a economia mundial passou por diversas modificações que representaram uma reestruturação produtiva, de forma que sistema capitalista adquiriu um caráter mais flexível (HARVEY, 1989). Essas mudanças se deram principalmente pelo aumento da competitividade do mercado internacional, causada pela entrada de países como Japão e da Europa Ocidental no comércio mundial, evidenciando que o paradigma da produção de massa como obsoleto e de alto custo quando comparado aos modos enxutos de produção. A busca por meios de produção mais eficientes trouxe como consequência a internacionalização da economia e a concentração de capital num número restrito de empresas multinacionais, bem como a busca pela redução de custos pela dispersão geográfica das operações (DUPAS, 2001). Observar-se duas tendências importantes ocorridas após a globalização: uma quebra nos conceitos estabelecidos sobre o tipo específico de atividade de cada empresa e a diversificação das atividades por parte dessas empresas, visando obter fatias cada vez maiores de mercado.

Pode parecer, contudo, ao descrever esse novo panorama da economia mundial, que as pequenas e médias empresas se encontram fadadas ao fracasso diante das gigantes multinacionais. Constatase, entretanto, que há um novo papel para essas empresas de menor porte conforme afirma o autor

Na economia global, as pequenas e médias empresas manterão ainda um espaço importante, especialmente via terceirizações, franquias e subcontratações, porém basicamente subordinadas às decisões estratégicas das empresas transnacionais - e integradas a suas cadeias produtivas. (DUPAS, 2001 p. 46)

Essa nova estrutura empresarial exige das empresas uma nova forma de gestão e de administração da força de trabalho. Peter Dicken *apud* Dupas (2001) buscou definir as principais estratégias corporativas na década de 1980 e destacou três comportamentos: (i) competência em controlar sua atividade simultaneamente em vários locais do planeta, (ii) capacidade de tirar vantagem dos diferentes fatores de produção entre países (neles incluídas políticas governamentais) e (iii) a flexibilidade geográfica, ou seja, capacidade de deslocar seus recursos a nível global.

Atual tendência das empresas é buscar a maior qualidade de seus produtos a um custo cada vez menor. Para obter esse objetivo é necessário utilizar de ferramentas como a mobilidade internacional, ou a produção transnacional. Alguns países em desenvolvimento apresentam baixos custos de manutenção das empresas, a exemplo da China e do Vietnã. Outro motivo que levou as empresas a buscarem mão-de-obra nesses países é o aumento das pressões sindicais por melhores condições de trabalho nos países com mais tradição capitalista.

Essa reestruturação teve impacto não apenas com relação à localização geográfica das empresas multinacionais, mas também na forma com que os trabalhadores se organizam como coletivo. No próximo capítulo abordar-se-á as mudanças que ocorreram após as mudanças no modelo produtivo no período de acumulação flexível com relação às formas de gestão do trabalho, organização sindical e flexibilização dos contratos de trabalho.

2.1 O novo mercado de trabalho

Apesar de já ter sido abordada no capítulo anterior, a **acumulação flexível** (HARVEY, 1989) ainda não tinha sido bem definida dentro deste trabalho. O

conceito, porém, vêm ao encontro de todas as mudanças acima mencionadas e busca resumir o grande conflito que surge na condição de pós-modernidade.

(...) é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego chamado setor de serviços (...) Ela também envolve um novo movimento que chamarei de “compressão do espaço-tempo” no mundo capitalista – os horizontes temporais da tomada de decisões privadas e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitaram cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço de tempo cada vez mais amplo e variegado. (HARVEY, 1989, p. 140)

Uma das mais relevantes mudanças no uso da mão-de-obra é o fato que o novo modelo de acumulação propicia ao empregador maior controle sobre os empregados, o que se dá pelo “alto desemprego estrutural (em oposição ao friccional), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) salários reais e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista” (ibidem, p. 142). Dupas (2001) aponta três mudanças principais que a reestruturação produtiva causou no mercado de trabalho.

*A emergência de um novo padrão de acumulação pelo uso de capital intensivo em substituição ao trabalho intensivo. Quando o modelo de acumulação se baseava no uso da mão-de-obra intensiva, a situação era mais favorável aos trabalhadores (...) Agora, os sindicatos perdem sua força central e o desemprego estrutural passa a funcionar como disciplinador nato da força de trabalho.

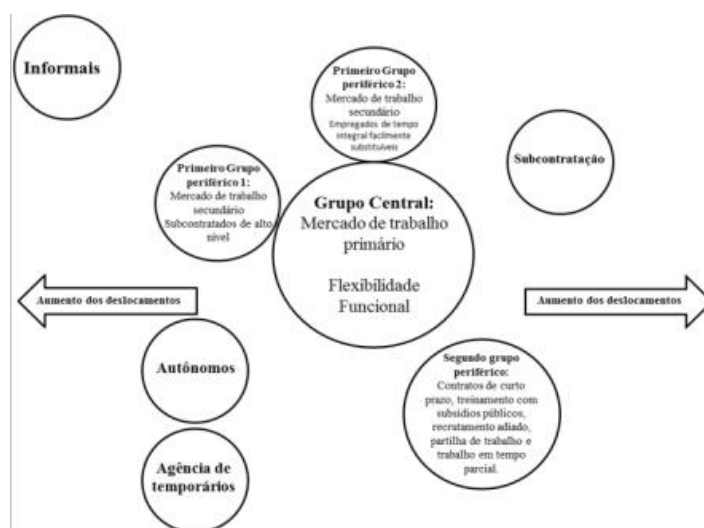
*A flexibilidade conseguida pelo atual modelo racionaliza o uso do capital, colocando-o onde as melhores condições do mercado apontam. (...) o trabalhador vive a instabilidade de poder estar ora dentro, ora fora do mercado de trabalho.

*A rearticulação das empresas levou a uma inadequação das estruturas trabalhistas e forçou uma tentativa malsucedida de rearticulação dos sindicatos. As novas limitações são imensas, a começar pela coexistência em uma mesma fábrica de trabalhadores de empresa central e das terceirizadas, frequentemente com salários e condições de trabalho diferentes, quebrando – por exemplo – a isonomia de uma situação de classe do período anterior. (DUPAS, 2001 p.53)

Em razão das mudanças acima comentadas, o mercado de trabalho foi radicalmente reestruturado, em função principalmente da desmobilização das massas e do aumento considerável do desemprego. Harvey (1989, p.143) ainda coloca que “É difícil esboçar um quadro geral claro (do mercado de trabalho), visto

que o propósito dessa flexibilidade é satisfazer as necessidades (...) específicas de cada empresa.” Mas de qualquer forma é evidente a redução do emprego formal regular de 44 horas semanais, em favor do trabalho parcial, temporário ou subcontratado. O resultado é a estrutura à seguir, adaptada do *Institute of Personnel Management*:

Figura 1: Estrutura do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível.



Fonte: Adaptado autora. (Harvey,1989)

O centro é o grupo mais estável e altamente qualificado, porém vem diminuindo cada vez mais, e é constituído pelos empregados em tempo integral e atividade fundamental para o futuro da organização. Estes funcionários ainda usufruem de segurança em sua posição, possibilidade de promoção e reciclagem, de pensão, seguro e outras vantagens relacionadas ao trabalho formalizado com alto vínculo empregatício. Em contrapartida, devem ser adaptáveis, flexíveis às necessidades da empresa e se necessário geograficamente móveis.

Seguido do grupo central temos o primeiro grupo periférico 1. Esse grupo, em função da dispensa de funcionários do grupo central, pode ser composto por subcontratados para suprir as necessidades de funções de alto nível. Compondo este grupo temos o pessoal de propaganda até de administração financeira, mantendo no centro um grupo pequeno de gerentes.

Já o primeiro grupo periférico 2 é composto por empregados em tempo integral, porém com habilidades facilmente disponíveis no mercado, incluindo pessoal do setor financeiro, secretárias, pessoal das áreas de trabalho mais de rotina e de trabalho manual menos especializado. Caracteriza-se principalmente pela alta rotatividade, o que desgasta ainda mais a força de trabalho, impelindo de se mobilizar.

O segundo grupo periférico tem um número de componentes ainda maior e sofre altamente com a sazonalidade das atividades da empresa. Inclui “os empregados de tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários e treinados com subsídio público, tendo ainda menos segurança de emprego do que o primeiro grupo periférico” (HARVEY, 1989, p.144). Ligados ao segundo grupo periférico, temos os subcontratados, as agência de temporários e o trabalho eventual (avulsos e autônomos).

A atual tendência do mercado de trabalho é reduzir o número de trabalhadores “centrais” e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida em custo quando as coisas ficam ruins. Essa nova flexibilidade no mercado não tem gerado expressiva insatisfação trabalhista, porém seus efeitos mais arrasadores se relacionam a seus efeitos agregados, incidindo na diminuição da cobertura da previdência social, direitos de pensão, nível salarial cada vez mais baixo e a menor estabilidade empregatícia.

Todas essas transformações no mercado ocasionam outras mudanças expressivas no mercado de trabalho, como no caso da subcontratação que favorece a abertura de pequenos negócios, conforme a afirmação do autor

(...) permite que sistemas mais antigos de trabalho doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) e paternalista (padrinhos, patronos, e até estruturas semelhantes à máfia) revivam e floresçam, mas agora como peças centrais e não apêndices do sistema produtivo. (HARVEY, 1989 p.145)

A partir desta contextualização, o tema do conflito nas relações de trabalho será abordado a seguir.

3. Trabalho e conflito

Os conflitos são tensões constantes dentro do mundo organizacional e vêm sendo trabalhados desde as primeiras teorias de administração. Pode ser definido,

em sentido amplo, como “quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) percebe um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face da outra parte” (CHANLAT, 1996, p. 206).

A abordagem política do conflito reconhece a natureza estratégica das relações organizacionais no sentido em que “cada grupo tenta dominar uma dimensão essencial do trabalho, ampliar a sua zona de incerteza fazendo conhecer ao outro suas exigências, logo exigindo regras e obrigando o outro a respeitá-la” (ibidem). Há nesse modelo a compreensão do poder entre os grupos como uma das fontes de conflitos, e estes como inerentes à realidade organizacional. A atividade de trabalho num contexto capitalista se pauta num conflito de interesses estrutural, capital X trabalho (MARX, 2003), de forma que as relações de trabalho estão imersas em relações de exploração econômica e dominação, onde são usadas ferramentas de gestão com o intuito de docilizar os trabalhadores. Pagès *et al* (1987, p.27), nesse sentido, entendem a gestão como mediação.

O processo de mediação se coloca como a aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os privilégios funcionam como um terceiro termo que vem ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) desenvolver simultaneamente as forças produtivas, (...) e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. (Pagès *et al*, 1987, p.27)

Dessa forma a empresa submete os trabalhadores aos seus objetivos, através de “processos de mediação” que podem ser diversos, como por exemplo, um bônus financeiro ou uma viagem de final de ano. As organizações usam esses mecanismos para fazer com que a força de trabalho se curve aos objetivos da empresa sem maiores resistências.

Na perspectiva política do conflito, entende-se que as relações de trabalho inseridas num contexto capitalista são estruturadas pelo conflito fundamental capital x trabalho, que assume no interior das organizações diferentes níveis de desdobramento. Os desdobramentos dos conflitos assumem três níveis de acordo com Pagès *et al* (1987, p.28) Numa primeira instância se tem os (i) conflitos dos trabalhadores com a organização e o sistema social, que trata basicamente da

relação de exploração econômica que se estabelece com a extração da mais-valia e das formas de alienação relacionadas. Posteriormente, tem-se a (ii) política contraditória da organização, que tenta administrar o processo produtivo em meio às contradições típicas do sistema (como a necessidade de colaboração em meio a uma lógica de competição). E por último, observa-se um desdobramento nas (iii) contradições psicológicas individuais, pois, através da gestão mediadora, as organizações procuram transformar os conflitos coletivos em vivências individuais, como se as contradições organizacionais fossem responsabilidade individual. O objetivo dessa estratégia é a descaracterização da luta de classes, ou o seu não reconhecimento.

Cabe pontuar que não se pode ser simplista defendendo que as organizações capitalistas formam as contradições psicológicas e que os fatores determinantes são apenas os de nível global, econômico, político e ideológico. O aspecto relevante nessa discussão é de que as organizações tiram proveito das contradições psicológicas individuais para uso próprio, dessa forma enfraquecendo a luta de classes, pois quando se desapropria o conflito do âmbito coletivo para o pessoal ele é mais facilmente controlável.

Outra forma de administração dos conflitos é a sua antecipação, para que eles não emergjam numa escala mais coletiva, o que prejudicaria de forma mais radical a configuração de poder estabelecida nas organizações heterogêneas.

Para fins desse trabalho, tomar-se-á como categorias de análise as duas primeiras dimensões em que se dá o desmembramento do conflito, quais sejam a dos conflitos dos trabalhadores com a organização e o sistema social e a das políticas contraditórias da organização, visto que, por limitações metodológicas, optou-se por não abordar o desdobramento das contradições na dimensão psicológica individual. Essa opção ficará mais claramente justificada na seção sobre metodologia.

4. Componentes do Conflito

Para fins desse trabalho, procurou-se buscar elementos que ajudassem na compreensão dos conflitos no contexto do pólo naval. A priori, foram abordadas

quatro classes estruturantes de conflitos (componentes), sendo estas: qualificação, vínculo empregatício, cultura e gênero.

4.1 Gênero

Scott apud Freitas *et al* (2012, p.82) conceitua gênero como “um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas percepções de diferenças entre os sexos, e gênero é uma forma primária de dar significados às relações de poder”. Portanto gênero nada mais é do que a construção social imposta a uma pessoa de um dado sexo.

Dentro do contexto do pólo naval essa discussão se torna relevante em função da estigmatização existente com relação às profissões da construção naval como exclusivamente masculinas. Freitas *et al* (2012, p.149) afirma que “as profissões estigmatizadas por relações de gênero, como se fosse uma escolha natural dos indivíduos assumirem determinadas carreiras em função do seu gênero, como “a” enfermeira e “a” professora.” Limita-se a função em decorrência do gênero da pessoa. O conflito dessa forma pode ser estruturado com a inserção de mulheres dentro de um ambiente predominantemente masculino, o preconceito contra a mulher que assume uma posição consolidada masculina e a função da mulher como subordinada na hierarquia da organização.

4.2 Cultura e território

Dentro do pólo naval tem-se um grande contingente de trabalhadores vindos de diversas regiões do país e do mundo. Pessoas com modos de vida tão diferentes possivelmente podem entrar em atrito. Cultura é definida por Torres (1996) como um sistema de crenças que dá sentido as atividades do homem. Essas crenças também estão relacionadas a como o indivíduo se enxerga como pessoa, como vê o próximo e como encara a vida. Quando uma pessoa, em função de seu emprego, é removida de seu território enfrenta um processo de desestruturação, o chamado choque cultural. É conceituado como

(a) A perda de pontos de referências familiares, entre quais estão as noções de contexto, tempo e espaço; (b) uma ruptura na comunicação interpessoal e na impossibilidade de estabelecer e manter contato por causa dos problemas de contexto, códigos e tradução; (c) uma crise de identidade pessoal, visto que cada um percebe o mundo de uma certa maneira, organiza e utiliza as informações de acordo com estas percepções. (DAVEL *et al* 2012, p. 266)

Já num primeiro momento temos uma zona de tensão, que é a adaptação desse funcionário dentro da nova realidade. No caso do pólo naval encontramos em grande número pessoas que vieram de outras regiões do Brasil, experientes no trabalho da construção naval, e foram para Rio Grande em função da oferta de emprego.

Outro ponto importante de se levantar é a questão das atividades fora do ambiente de trabalho. O autor faz as seguintes considerações

esse expatriado deixou para trás sua história de vida, família, de amigos, de hobbies e de interesses. Por consequência, sua vida extra-trabalho é mais reduzida e a influência de seu empregador muito mais ampla, pois a empresa será praticamente a única fonte de referência estável que ele tem para situar-se no novo mundo. (...), uma vez sentidas suas expectativas violadas, as respostas podem ser proporcionalmente intensas e variar desde o pedido de demissão até ações legais, prejuízos a imagem da empresa ou, ainda, evidentes sinais de má conduta. Por outro lado, viver uma situação de insatisfação durável, desamparo e sentimento de abandono pode causar um sério grau de stress e desencadear diversas reações somáticas. (DAVEL *et al* 2012, p. 267)

Com essa colocação do autor traz a tona diversas potenciais causas de conflito no ambiente de trabalho, como o que será feito em seu tempo ocioso, como a organização vai se portar após a sua chegada, a distância da família entre outros fatores e a forma com que isso impacta na produção do individuo bem como a sua função motivadora para outros conflitos dentro do ambiente de trabalho.

4.3 Vínculo empregatício

O capitalismo atual vem promovendo a flexibilização nos contratos de trabalho e essa flexibilidade nos vínculos empregatícios ocasiona, dentro do pólo naval, funcionários com vínculos mais ou menos formais dentro das empresas que atuam na construção das plataformas. Esses indivíduos, em função da fragilidade de seu vínculo, apresentam diferenças entre os salários. Existe aí um importante e grande potencial para conflitos.

Certos tipos de vínculos, geralmente os mais centrais, também proporcionam mais vantagens aos funcionários, o que também pode gerar atrito com os outros que se encontram mais marginalizados.

4.4 Qualificação

O conceito de qualificação apresenta uma ampla literatura sobre o assunto. No contexto do pólo naval irá conceber-se a qualificação em como “uma capacidade que torne o trabalhador habilitado para a realização de uma tarefa ou função” (LEAL, 2011). A autora observa que o preparo que leva à qualificação é obtido pelo contato com a própria atividade, pelo conhecimento que se tem dela e nela se adquire, e que, portanto, qualificar-se para o exercício da atividade pressupõe conhecê-la, dominá-la em determinado grau, envolvendo certo tempo de trabalho investido na formação.

Além disso, têm-se ao lado do conceito de qualificação o de competência profissional. É compreendido por Meghnagi *apud* Manfredi (1999) como “o meio pelo qual se efetiva um cruzamento estreito entre a aquisição da experiência adquirida e os conteúdos (saberes) necessários para fazer frente às situações e condições de trabalho, em geral suscetíveis de modificação.”

O conceito de competência engloba dimensões muitas vezes esquecidas pela visão de qualificação mais tradicional, como a experiência em dada profissão. Competência é mais ampla que qualificação, pois admite outras formas além das tradicionais. Muitas vezes um saber adquirido na prática é tão ou mais valioso para uma organização quanto um adquirido formalmente. Outra discussão relevante é o fato de que conhecimento é poder. Quando um indivíduo através de suas competências sabe realizar o idealizado pela organização, estabelece uma relação de dependência da organização para com ele. Essa relação faz com que esse profissional tenha poder de barganha, como por exemplo, solicitar maiores salários ou melhores condições de trabalho.

5. Metodologia

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, visto que inexistem trabalhos relativos a essa tema no universo em questão. Na coleta de dados foram utilizados dois métodos: entrevista de roteiro semi-estruturado e análise documental.

Para as entrevistas, procurou-se abordar 3 atores na cadeia do pólo naval: o sindicato representativo da categoria de trabalhadores, e duas maiores empresas que prestam serviços para a Petrobrás na construção das plataformas e navios, visto que a Petrobrás não disponibilizou-se a participar da pesquisa. Foram

realizadas 3 entrevistas, sendo uma com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânica e de Material Elétrico de Rio Grande (STIMME-RG). Na empresa ECOVIX a entrevista realizada em dezembro de 2012 foi com a diretora de Recursos Humanos na época, através da ferramenta de vídeo-chamadas pela Internet Skype. Nas empresas QUIP e CQG, as entrevistas foram realizadas com profissionais responsáveis pelos setores de Recursos Humanos. As entrevistas tiveram em média 1 hora cada.

A pesquisa documental se deu através de jornais e revistas em suas versões impressas e online visando levantar o maior volume de dados possível que ajudassem na construção e na análise das variáveis previamente elaboradas. Neste levantamento utilizamos jornais locais, como o Jornal Agora e a revista Conexão Marítima da cidade de Rio Grande, o Jornal Diário Popular da cidade de Pelotas e a Zero Hora de Porto Alegre, além das reportagens online do ClicRBS. Para tratamento dos dados usou-se duas metodologias distintas: a triangulação de dados e a categorização temática.

6. Análise dos Resultados

6.1 Análise dos Níveis do Conflito

Durante a categorização dos níveis do conflito através da observação das informações levantadas na pesquisa identificamos duas dimensões de conflito, baseado em Chanlat (1989): (1) trabalhador x organização/sistema social e (2) Políticas organizacionais contraditórias.

6.1.1 Trabalhador x organização/sistema social

Nesta dimensão foram inseridos os conflitos entre os trabalhadores contra o sistema social. Compreendem conflitos estruturais de grande profundidade e que se estruturam claramente entre pólo empresa contra os trabalhadores.

Na entrevista com o presidente do sindicato foram constatados alguns conflitos nesse segmento, sendo o mais relevante o relato sobre a prática anti-sindical que o sindicato STIMME-RG sofreu no final do ano de 2012 por uma das grandes empregadoras do pólo naval. De acordo com o entrevistado a prática tinha como objetivo colocar os trabalhadores contra a entidade e criar provas de que o sindicato não representa os trabalhadores em sua totalidade. Outro importante fato

presente nesse nível são as paralisações realizadas pelo sindicato com diversas reivindicações de melhorias nas condições de trabalho, salários, ganho de insalubridade e outros. As paralisações se dão de forma constante e as demandas dos trabalhadores são diversas.

Obtivemos junto ao STIMMME-RG o documento que elenca as demandas da última assembléia de 2012. O documento é composto por diversas fotos que reforçam as demandas e comprovam algumas irregularidades no local de trabalho. Este material foi digitalizado para poder constar no trabalho. De forma geral as principais reivindicações constatadas são: diferença de salário entre funcionários dentro da mesma função, atendimento médico precário e falta de programas de prevenção anti-drogas, assédio moral e maus tratos, problemas nos pagamentos de horas extras, o não recebimento do adicional de insalubridade e acidentes que não são devidamente registrados.

6.1.2 Políticas Organizacionais Contraditórias

Nessa categoria se elencam as atitudes contraditórias que as organizações fazem uso. Durante a entrevista com o presidente do STIMMME-RG foi comentado sobre uma fiscalização do Ministério do Trabalho

Aí ele (superintendente do Ministério do Trabalho) disse, eu vou mandar uma equipe especializada para Rio Grande, pelo amor de Deus não falamos nada para ninguém que nós vamos pegar eles de surpresa. Nós vamos chegar de surpresa e nós vamos pegar esses caras. Nós voltamos para Rio Grande quietinhos, não falamos nada para ninguém. Aí as 11h da manhã nos recebemos uma ligação que as 14h nos deveríamos estar na porta do pólo que estavam chegando os fiscais e nós íamos dar uma batida de emergência.(...) mas olha esse fato, às 11h nos recebemos a ligação para que as 14h entrássemos todos juntos que ia ser uma batida surpresa. 11 e 15h nos recebemos uma ligação do pólo que tava todo mundo indo trocar de roupa, todo mundo parou o serviço, máquinas desligadas, parou de fazer poeira, parou de fazer sujeira que as 14h tinha uma batida no pólo naval do Ministério do Trabalho.

É esse tipo de atitude que revela as práticas contraditórias da organização para ludibriar o sistema que visa fiscalizar a qualidade de vida do colaborador em seu local de trabalho. Ainda na entrevista feita com a gestora da ECOVIX a própria admitiu que durante as reuniões com o sindicato os gestores prometem mudanças que não serão implementadas. Outro fator relevante que dificulta as ações do sindicato é o fato da cidade de Rio Grande contar com apenas dois fiscais municipais do trabalho, fator este que ajuda a compor o quadro de fragilidade do

setor. Os conflitos nas relações de trabalho apresentam um nível macro, que vão além das relações interpessoais, e que compreendem as manobras que as empresas usam para evitar cobranças de órgãos externos.

6.2 Análise dos componentes do conflito

6.2.1 Análise do Componente Gênero

Nossa preocupação ao estudar o gênero como componente de conflitos no pólo naval era discutir se o estabelecimento de mulheres em profissões socialmente consideradas masculinas criaria conflitos significativos. Através da coleta de dados pudemos perceber que o preconceito existe sim, mas se mostra presente mais por parte dos gestores do que pelos colaboradores de mesmo nível. As gestoras das CQG e QUIP afirmaram que suas empresas não buscam contratar MDO feminina

MDO feminina é muito pouco, é mais escritório. Na área (na planta de construção) e agente tem muito, muito pouco colaborador feminino. 5% e hoje em dia está até ficando mais trancado assim, os gestores não estão querendo, a não ser que seja uma mulher muito qualificada, olha ela vai fazer falta na obra.

O sindicato também percebe essa dificuldade de introduzir mulheres dentro do trabalho no polo e tenta lutar para colocar mais mulheres para trabalhar dentro do segmento.

E aí eles ficam batendo na gente pra gente não mandar mais mulheres lá para dentro, e a gente fica batendo que tem que mandar e a gente manda igual forçado mas aí há resistência. Porque uma mulher grávida ela vai trabalhar por um período mas depois ela vai ter auxílio-doença, ela vai ter que sair, não vai poder mais trabalhar e fazer força e ela vira prejuízo para a empresa. E vou te dar um dado pior ainda, dessas 15 que nós colocamos lá, das 7 que engravidaram, 2 são da mesma pessoa

Porém a presença feminina dentro dos escritórios é percebida em grande quantidade, conforme confirmado acima na fala das gestoras da CQG e QUIP. Dessa forma percebe-se que há, principalmente por parte das organizações, um receio em empregar MDO feminina. Os próprios gestores não querem sua introdução na parte produtiva do pólo naval ficando sua participação restrita a parte administrativa.

Podemos considerar que o grande número de gestações dentro das mulheres dentro do pólo indica que as mulheres ainda tem visto sua introdução neste espaço

de trabalho como forma de ascensão social por garantia de vínculo com supervisores bem remunerados. Assim, a inserção da mão de obra feminina se dá marcada por essa ambiguidade (profissionalização X reprodutora do lar ou filho dos supervisores homens).

Com relação ao preconceito entre funcionários, foi afirmado que no princípio havia mais, mas depois os próprios funcionários percebendo a carência de mão-de-obra receberam as funcionárias do sexo feminino. Percebe-se então que a esfera aonde se esperava encontrar conflito, no chão de fábrica, não se confirmou.

É importante discutir a inserção da mulher nesse mercado buscando derrubar barreiras de gênero e garantir um acesso igualitário a todas as pessoas aptas a trabalhar dentro do pólo naval de Rio Grande. Mas como vencer essas barreiras? Uma de nossas propostas é através da denúncia e da compreensão das raízes que estruturam essa posição feminina.

6.2.2 Análise do componente cultura/território

Conforme abordado no referencial teórico por Davel *et al* (2012, p.226) o choque cultural se caracteriza, resumidamente, por três situações: a perda de referências familiares, ruptura da comunicação interpessoal e dificuldades de estabelecer e manter contato por causa dos problemas de contexto, códigos e tradução e crise de identidade.

Diversas vezes foram comentadas durante as entrevistas, principalmente com os gestores das organizações, como as diferenças culturais resultam em conflitos dentro do pólo. A gestora entrevistada da empresa ECOVIX comentou que durante o período de inverno os trabalhadores do Norte e Nordeste não aguentam as baixas temperaturas da cidade de Rio Grande e voltam para sua região de origem e enviam grande parte de seu salário para as famílias. Existem também grupos de outros locais do mundo que vem prestar serviços nas plataformas, como é o caso de um grupo de coreanos. Em função das diversas diferenças de linguagem e comportamento, eles moram em um alojamento próprio e contam com a ajuda de uma tradutora durante a sua estada no Brasil.

Dentro do alojamento, onde moram cerca de 180 homens (exclusivamente masculino) problemas mais pontuais ocorrem. Problemas com o uso de música alta, conflito dentro dos dormitórios são recorrentes.

Outro problema que foi bastante surpreendente no desenvolver da pesquisa foi o fato comentado pelo presidente do sindicato, conforme abaixo

E aí se tu for olhar ali na Integração ali tem uma fila com 60/70 pessoas todos os dias do pólo naval, todo dia tu pode ir lá para ver, vocês vão encontrar 3 ou 4 daqui e 60/70 de fora. Porém, o que da raiva, os números dizem que são todos daqui. Porque eles estão registrados pelo comprovante de endereço e não pelo RG.

Essa colocação feita pelo sindicato é muito séria, pois vai além de aonde vem esse trabalhador, influencia no fornecimento de serviços básicos a população. Como o presidente do sindicato afirma, se a maioria da população que trabalha no pólo é cadastrada como riograndina o governo não tem justificativa para enviar recursos expressivos para investimentos em infraestrutura, saúde e saneamento para a cidade de Rio Grande. Pelas estatísticas apresentadas há um aumento pequeno de população de fora, o que na prática não é verdade. Como o que vale na hora do registro é o comprovante de residência, as pessoas que trabalham no pólo são consideradas como riograndinas, mas não faziam parte da população da cidade até poucos anos. Isso demonstra como a gestão privada impacta na gestão pública e a falta de planejamento e a informação de origem controversas impede que o governo implemente mudanças e investimentos necessários para a melhoria da qualidade de vida.

Outro fato importante de se mencionar é como a especulação imobiliária em Rio Grande transformou a vida de muitas pessoas. Um dos fatos mais relevantes é o aumento abusivo dos alugueis na cidade. Medidas públicas são necessárias para evitar a criação de um cordão de pobreza ao redor de Rio Grande e evitar a marginalização da população de baixa renda.

A questão aqui não é dizer que a vinda do polo naval para Rio Grande foi algo negativo, pelo contrário, promoveu o desenvolvimento da economia na região que há muito tempo encontrava-se estagnada. Nossa crítica reside na falta de planejamento municipal e regional, na falta de políticas públicas que promovam a qualidade de vida e a fiscalização do trabalho realizado. O governo deveria se

preocupar mais em minimizar os efeitos negativos que a especulação imobiliária trouxe a Rio Grande, com a elevação do custo de vida e buscar uma distribuição de renda e acesso a oportunidades mais igualitárias a todos.

6.2.3 Análise do componente Qualificação

No contexto do pólo naval, a análise da qualificação como componente do conflito é importante, pois ela é um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações na condução das atividades. A falta de mão-de-obra capacitada influencia o andamento das construções, o processo de seleção e contratação e impacta na qualidade de vida da cidade.

A falta de mão-de-obra dificulta muito o processo de seleção por parte das empresas e o despreparo do pessoal da região impede a inserção dessas pessoas nesse mercado. Existe inclusive muita especulação sobre como é feito o processo de contratação pelas empresas. Durante as entrevistas foi afirmado que existe duas metodologias, a de recrutamento por currículos e outra, em função da falta de MDO qualificada, é através do processo de indicação por outros funcionários.

Uma crítica que vale ser abordada, feita tanto pelo presidente do sindicato quanto pelas gestoras da QUIP e CQG, é o fato de que os cursos disponibilizados em Rio Grande, citando o SENAI, não proporcionam qualificação adequada para o trabalho de solda no setor de construção naval. Os entrevistados comentaram que o número de horas de aulas práticas são insuficientes para a capacitação. Apenas uma pequena quantidade de pessoas que saem desses cursos conseguem trabalhar como soldadores no polo, pois para ser admitido como tal são realizadas provas de admissão que visam verificar as capacidades de cada trabalhador na atividade de solda.

Esse rigor no processo de contratação advém principalmente das exigências rigorosas impostas pela Petrobras, que considera inaceitáveis peças ou componentes que não cumprirem o rigor das suas inspeções e testes. Essa exigência é justificável visto que o que está sendo construído em Rio Grande irá para alto mar perfurar, pesquisar e captar petróleo a grandes profundidades e deverá ser seguro para abrigar pessoas e evitar acidentes.

Contudo a qualificação se mostra um conteúdo de conflito principalmente quando dentro do pólo são pagos salários diferentes para funcionários com qualificações similares. A função da urgência e da falta de mão-de-obra especializada força contratos emergenciais, e para suprir esta demanda são feitos acordos de salários ou benefícios diferentes entre os trabalhadores. Na entrevista com a gestora da ECOVIX ela admitiu que esse problema ocorrem, e quando os funcionários descobrem é feito o ajuste. Mas caso eles não descubram essa diferença de pagamento, o valor permanece diferente.

Já na entrevista com a QUIP e CQG as gestoras afirmaram que o pagamento de salários cumpre uma tabela enviada pela matriz, e os pagamentos são igualitários para todos os funcionários, sendo eles de terceirizadas ou próprios.

A qualificação se mostra um desafio e uma variável importante nas relações de trabalho dentro do pólo naval. A falta de pessoal qualificado exige das organizações medidas de recrutamento e seleção diferenciadas e não permite a entrada de mais funcionários locais. A falta de cursos que permitam uma adequada preparação para o ingresso no pólo naval prejudica o desenvolvimento da região.

6.2.4 Análise do componente Vínculo Empregatício

A análise do vínculo empregatício dentro do contexto deste trabalho se preocupa em observar quais as diferenças entre os indivíduos que apresentam relações de trabalho mais formais para os que têm vínculos mais informais.

Dentre as empresas entrevistadas a QUIP e a ECOVIX são as que mais fazem uso de empresas terceirizadas. Em ambas as organizações todos os trabalhadores passam pelo processo de integração, mesmo sendo contratados por terceirizadas.

No texto de Cavalcante e Marcelino (2012) os autores afirmam que, após analisarem diversos estudos sobre organizações que empregam a terceirização, exprime-se uma tendência de precarização das relações de trabalho e emprego, leva também a polarização de salários. Isso apenas confirma o que já abordamos anteriormente com Harvey (1989).

A maior justificativa da terceirização, por parte das empresas é a redução de custos. Essa redução de custo advém de uma transformação dentre as relações estabelecidas entre a organização e um grupo de trabalhadores. Conforme afirmam os autores

A relação entre empresa e trabalhador é regulada pelo Direito do Trabalho. Com a terceirização, essa mesma empresa, agora tomadora, se livra das regras dessa área do Direito – tradicionalmente mais restritivas, pois protetoras do trabalhador – e passa a administrar contratos com outras empresas na esfera do Direito Civil. Esse é, portanto, o objetivo das empresas, isto é, tentar escapar do enquadramento jurídico trabalhista, o que não significa, evidentemente, que a Justiça do Trabalho não possa identificar relação de emprego independentemente das intenções das partes envolvidas. (Cavalcante e Marcelino, 2012 p.337)

Assim um dos objetivos da terceirização é a externalização de conflitos trabalhistas. Como as organizações estabelecem contratos de prestação de serviço sua responsabilidade sobre o trabalhador é restrita. A principal empresa que terceiriza suas atividades é a Petrobras, empresa central no esquema do pólo naval.

Podemos afirmar que a precarização nas relações de trabalho devido às terceirizações pode causar o aumento dos conflitos organizacionais. É importante que a Petrobras preste uma fiscalização mais rigorosa dentre as empresas que atuam no polo, juntamente com órgãos governamentais competentes.

A externalização de conflitos é vantajosa para as organizações, mas para o trabalhador não. Conforme já abordamos anteriormente, antes da batida do Ministério do Trabalho dentro do pólo as empresas pausaram parte de suas atividades e criam um ambiente falso somente para a inspeção evitando multas e processos.

Outro caso também comentado na mesma entrevista são os casos de acidentes de trabalho não registrados para evitar que a empresa não atinja as metas de segurança que a Petrobras estipula. A fiscalização dentro desse ambiente exige trabalho dentro da área de produção e uma supervisão contínua das atividades.

6.2.5 Análise do componente Saúde e Segurança

Este componente surgiu durante a coleta de dados e consideramos que era relevante o suficiente existir no universo da pesquisa. Compreende os fatos envolvendo acidentes de trabalho, qualidade de vida no trabalho, bebida e

drogadição. Os primeiros fatos que chamaram a atenção foram principalmente os incêndios noticiados pela mídia nos alojamentos de trabalhadores do pólo com pouca diferença de tempo. Temos um registro no Diário Popular em 26/12/2012 e o último no Jornal Agora dia 26/03/2013. Em nenhuma dessas situações os trabalhadores se machucaram, mas nos fazem discutir qual são a qualidade destes alojamentos aonde moram essas pessoas.

Outro ponto relevante é com relação aos acidentes de trabalhos não documentados, fato o qual foi confirmado tanto pela gestora da ECOVIX quanto pelo presidente do sindicato. Os acidentes não reportados não são contabilizados, pois um número elevado de acidentes faz com que as empresas não recebam o bônus de segurança pago pela Petrobras.

Um problema constante dentro do ambiente do pólo são os problemas com álcool e drogas. Comentado por todos os entrevistados é considerado preocupante. De acordo com o presidente do sindicato, na sua percepção, o que leva os trabalhadores a abusarem destas substâncias são os salários altos e a distância de casa. Contudo medidas preventivas eficientes não foram constatadas nem por parte das empresas nem do poder público.

Podemos neste momento relacionar a precarização das relações de trabalho com a precarização da preocupação com a saúde humana. No contexto do pólo naval de Rio Grande existem sérios problemas que o poder público nem as empresas gestoras dos projetos se responsabilizam. Contudo, existe uma parcela de responsabilidade que cabe a eles.

Para encerrar este tópico gostaríamos de encerrar com uma afirmação do presidente do sindicato sobre esta situação

Cada dia que ela (plataforma) não tá no mar ela não tá ganhando isso aqui, então é muito prejuízo, muito prejuízo. As vezes, sei lá a gente tá percebendo que tá valendo a pena passar por cima de acidente para parar, tá valendo a pena esconder o cara machucado lá para não dar notícia entendeu? E infelizmente o que a gente percebe é que a segurança, a vida humana ela não tá em primeiro lugar como sempre foi a diretriz de todo esse segmento, de manter a vida humana em primeiro lugar. Primeiro lugar era segurança, segundo segurança, terceiro segurança e depois produção agora já produção tá falando acima da segurança. Fatos, tá?! Tem 2 semanas e meia houveram 5 mortes, não saiu em nenhum lugar da mídia. É isso que a gente tá falando de **brigar com o capitalismo**, é muito forte é muito difícil. Fica nós gritando que nem ratinho entendesse?

7. Conclusões

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo identificar as categorias dos conflitos existentes nas relações de trabalho no âmbito das organizações que compõem o polo naval de Rio Grande – RS. Em função das atividades do pólo serem recentes trabalhos exploratórios são necessários para ajudar na compreensão das dinâmicas envolvidas.

Percebeu-se ao longo da pesquisa que a fragilização dos vínculos influencia o surgimento de problemas relacionados a saúde e segurança. Caberia aqui a sugestão e que a Petrobras, se preocupasse mais em compreender quem são os componentes da cadeia e realizasse de forma mais eficiente seu papel de fiscalizadora, se não através da diminuição dos processos de subcontratação, através de um controle mais rígido de quem presta serviço dentro do ambiente do pólo naval.

Com relação a qualificação essa categoria de conflito se mostrou como estruturadora de relações conflituosas. As pessoas que chegam à cidade de Rio Grande se deparam com situações de hostilidade em função de serem de outras regiões do país. Também relacionado à qualificação vale ressaltar que inexitem em Rio Grande a oferta de cursos de qualificação considerados apropriados pelos nossos entrevistados. Como sugestão para a resolução desse problema a iniciativa pública deveria fiscalizar os cursos oferecidos e ofertar treinamentos que realmente preparem os trabalhadores para o exigente ingresso no pólo naval.

Durante a realização deste trabalho enfrentamos diversos desafios, a dificuldade de entrar em contato com algumas empresas foi uma dos principais. A Petrobras, provedora dos projetos do polo naval, não retornou nossos contatos para uma entrevista. A falta de trabalhos que tratem do tema impediu uma revisão bibliográfica mais aprofundada e uma melhor preparação em prever o que poderíamos encontrar no campo.

Contudo crê-se que este trabalho proporcione uma base interessante para a discussão dos conflitos dentro do polo naval. É importante reforçar a necessidade de produção de trabalhos preocupados com a discussão da dinâmica de

subcontratação e dos problemas relacionados à qualificação, fundamentais na busca por soluções.

8. Referencial Bibliográfico

BARBOSA, A. Quatro mil trabalhadores do pólo naval protestam em frente ao estaleiro Rio Grande. **Diário Popular**. Disponível em: http://www2.diariopopular.com.br/index.php?n_sistema=3056&id_noticia=Mzk2&id_a_rea=Mg== Acessado em: 11/03/2013

CHANLAT, J.F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. VIII v.

COPETTI, T. Faltam 4,5 mil no pólo naval. **Zero Hora**. Disponível em: http://www.senado.gov.br/noticias/opiniaopublica/inc/senamidia/notSenamidia.asp?u_d=20130311&datNoticia=20130311&codNoticia=810011&nomeOrgao=&nomeJornal=Zero+Hora&codOrgao=2729&tipPagina=1 Acessado em: 11/03/2013.

DAVEL, E. VERGARA, S.C. (orgs.) **Gestão de pessoas e subjetividade** – 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Dupas, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado eo futuro do capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FREITAS, M.E. DANTAS, M. (orgs.) **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GASPARETTO, M. O estaleiro capaz de garantir emprego para uma cidade inteira. **ClicRBS**. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/riogrande/2011/02/01/o-estaleiro-capaz-de-garantir-emprego-para-uma-cidade-inteira/> Acessado em: 30/03/2012.

GODOY, A.M. Reestruturação Produtiva e Polarização do Mercado de Trabalho em Paranaguá-PR. **Revista paranaense de desenvolvimento**, Curitiba, n. 99, jul/dez. 2000. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/revista_PR/99/amalia.pdf Acessado em: 30/03/2012.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Ed. Loyola, 1989.

KOBOLT, M. Cerca de três mil trabalhadores do polo naval protestam em Rio Grande. **Correio do Povo**. Disponível em: <http://www.correiodopovo.com.br/Noticias/?Noticia=478951> Acessado em: 11/03/2013.

LEAL, A. P. **Qualificação e autogestão: uma análise sobre as possibilidades de organização coletiva a partir da relação entre trabalho e conhecimento**. Tese de doutorado. UFPR: Curitiba, 2011.

MANFREDI, S.M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 19, nº 64, setembro. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002 Acessado em: 30/10/2012

MARCELINO, P. CAVALVANTE, S. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**. Salvador, v.25, n.65, p.331-346, Mai/Ago. 2012.

MARX, K. Salário, Preço e Lucro. In: ANTUNES, R. (org.). **A dialética do trabalho: Escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 71-123.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Livro I. 19ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

MAZUI, G. Quip comemora os 70,9 % de mão de obra rio-grandina no polo naval. **ClicRBS**. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/riogrande/2011/04/03/quip-comemora-os-709-de-mao-de-obra-rio-grandina-no-polo-aval/> Acessado em: 30/03/2012.

PAGÈS, M. BONETTI, M. GAULEJAC, V. DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

POLL, A. Quatro mil trabalhadores do polo naval param por reajuste salarial. **Jornal Agora**. Disponível em: <http://www.jornalagora.com.br/site/content/noticias/detalhe.php?e=3&n=40754> Acessado em: 12/03/2013.

REVISTA CONEXÃO MARÍTIMA. Rio Grande: Ed. 83, fevereiro.2012.

SANTOS, M. Alojamento de trabalhadores do polo naval pega fogo. **Diário Popular**. Disponível em: http://www.diariopopular.com.br/index.php?n_sistema=3056&id_noticia=MTQzMw==&id_area=Nw==== Acessado em: 11/03/2013.

SILVA, R. DORNELLES, L.P. **O impacto dos investimentos do polo naval e a importância do porto para o município de Rio Grande**. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=o%20impacto%20dos%20investimentos%20do%20polo%20naval%20e%20a%20import%C3%A2ncia%20do%20porto%20para%20o%20munic%C3%ADpio%20do%20rio%20grande&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2F200.132.208.55%2Fanaismpu%2Fcd2010%2Fci%2F527.doc&ei=E9R1TePille6twflue2ADw&usg=AFQjCNGGMmEPq4YvAgFHggezKf_Anutr5w Acessado em: 30/03/2012.

TORMA, C. Pico de empregos ainda não foi atingido em Rio Grande. **Zero Hora**. Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/noticia/2013/01/pico-de-empregos-ainda-nao-foi-atingido-em-rio-grande-4023140.html> Acessado em: 11/03/2013.

TORRES, O.L.S. (org.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** – 3ªed. São Paulo: Atlas, 1996. VI v.

