

A GESTÃO DO TRABALHO NA INDÚSTRIA PETROQUÍMICA (A FORMA GERAL E A VARIANTE PATERNALISTA)*

Antônio Sérgio Alfredo Guimarães**

Uma gestão paternalista pode ser definida genericamente como uma "personalização das relações salariais" (Agier, 1987:5)¹ Hirata e Sugita (1988) comentam que a pujança do moderno capitalismo japonês, que associa o progresso técnico e a grande empresa à organização paternalista, faz ruir duas idéias que pareciam indiscutíveis: que o paternalismo fosse uma forma de gestão do capitalismo concorrencial ou, quando muito, uma forma restrita atualmente às pequenas empresas familiares.

Certamente, o desenvolvimento do capitalismo no ocidente europeu e sua extensão norte-americana seguiu um modelo de organização do trabalho em que as esferas da produção e da reprodução se consolidaram em espaços separados. De fato, a gerência de pessoal ocidental moderna, que reconhece todos os chamados direitos trabalhistas, pressupôs um avanço da cidadania operária sobre o local de trabalho, tornando pública uma esfera anteriormente considerada privada. No limite, os mundos fabril e doméstico, redefiniram-se à imagem da separação entre público e privado prevalente nas relações políticas.

Essa separação, todavia, além de nunca ser completa, jamais foi verdadeira para a gerência que se formou no ambiente não europeu do capitalismo tardio ou periférico. O Japão parece ser o exemplo mais conspícuo e mais bem sucedido de que as lógicas da produção e da reprodução definem conjuntamente o regime fabril (Kergoat e Hirata). Ademais, nesses países de capitalismo periférico ou tardio a fábrica continua sendo um espaço tipicamente privado. O que surpreende ao marco de referência europeu é a forma como neles as vantagens sociais características do estado de previdência se institucionalizam nos marcos do domínio privado e arbitrário da produção.

No caso brasileiro, o paternalismo gerencial tem sido um traço reiteradamente observado nas empresas estatais sem que, todavia, essa gestão guarde qualquer similitude formal com a gestão japonesa. Entre ambas, as diferenças culturais parecem operar uma linha de demarcação definitiva. Ou, para ser teoricamente mais preciso, lógicas diferentes de reprodução social (as relações entre sexo, as relações familiares, as relações de prestígio e de poder etc.) imprimem, nos dois países, sobre a mesma lógica capitalista de produção diferentes soluções para problemas semelhantes: como formar, qualificar, estabilizar e distinguir uma força de trabalho industrial de elite.

São as soluções a esses problemas — a concessão de vantagens sociais, a estabilização da força de trabalho, a formação em serviço, a constituição de uma carreira operária — que emprestam o tom inconfundivelmente paternalista a gestão estatal no Brasil. Esse paternalismo surge nas décadas de quarenta e cinquenta impregnado de dois tipos de sentimento — o nacionalismo e o pioneirismo — que correspondem

* Este texto é uma versão bastante modificada e abreviada do capítulo 4 de minha tese de doutorado (Guimarães, 1988). Agradeço a Helena Hirata, Michel Agier e Nádya Araújo Castro a leitura dos originais, os valiosos comentários e as sugestões oferecidas.

** Professor Adjunto do Departamento de Sociologia e Pesquisador do Centro de Recursos Humanos da UFBA.

a uma necessidade material de então: construir uma nação independente pelo domínio das técnicas industriais.

Para estudar a modernidade desse tipo de gestão, o caso da petroquímica é exemplar. Nela, a matriz comum do paternalismo estatal e nacionalista, forjado para dar conta dos grandes desafios industriais dos anos cinquenta — a siderurgia, a indústria do petróleo e a produção de energia elétrica — é re-trabalhada para atender os desafios do presente sobre uma condição política importante: barrar o avanço da cidadania operária,

Os apelos nacionalistas que conformavam a política de gestão das estatais nos anos sessenta foi assim substituído por um apelo à eficiência e à produtividade, que conduziu inclusive à privatização dos novos empreendimentos estatais, do qual a petroquímica é o exemplo mais significativo. Ainda assim, restou nas empresas públicas a tradição de uma gerência de pessoal mais "humana", isto é, comprometida com a defesa do emprego e com a concessão de uma série de vantagens sociais.

Para entender como ocorreu essa mudança, debruçar-me-ei em seguida no estudo de uma estatal da área petroquímica. Antes, porém, será necessário examinar dois pontos logicamente preliminares. Primeiro, as limitações de ordem tecnológica que o processo produtivo impõe à organização do trabalho e a forma de gestão na petroquímica. Segundo, a forma geral apresentada pela gestão do trabalho em Camaçari, Bahia, sede de uma indústria de origem estatal, marcada pela "privatização" dos recursos e das práticas da empresa pública brasileira.

O texto se inicia com uma descrição bastante geral do processo produtivo e do processo de trabalho, para em seguida fixar-se na caracterização dos principais traços da gestão do trabalho no Pólo de Camaçari. A parte central do texto concentra-se na análise da forma especificamente paternalista da gestão do trabalho, baseada em um estudo de caso.

1. O processo produtivo e o processo de trabalho

A petroquímica caracteriza-se por ser uma indústria de processo contínuo. No caso, isso significa que o processo produtivo realiza-se sem solução de continuidade e não exige a manipulação dos insumos e produtos, ou seja o contato entre o trabalhador e o produto². A continuidade do processo, todavia, nunca é absoluta. Alguns produtos, por exemplo, precisam ser produzidos em determinados volumes, requerendo para tanto a interrupção do processo em intervalos regulares de tempo. São aqueles produzidos por "bateladas". Esses, entretanto, são mais comuns na indústria química que nas firmas centrais do Complexo Petroquímico de Camaçari. Mas, mesmo nessas, o processo precisa ser interrompido em intervalos regulares de tempo, geralmente superiores a um ano, para que se realize uma avaliação completa dos equipamentos e se efetue os reparos e substituições de partes da maquinaria. O que nunca se interrompe é o trabalho humano. Esse é continuamente exigido, seja na operação do processo, seja na manutenção emergencial ou preventiva, seja na manutenção geral durante as "paradas". Por isso, há dois tipos de jornada de trabalho na petroquímica: a jornada administrativa, de quarenta horas semanais, de segunda à sexta, com uma folga mensal na primeira segunda-feira do mês, e a jornada de turno, onde quatro turmas se revezam pelas jornadas de 0 às 8 horas, de 8 às 16 horas., e de 16 às 0 hora. Esse segundo tipo de jornada se aplica aos trabalhadores da operação, do laboratório, da vigilância patrimonial e da manutenção emergencial.

Dois sistemas de revezamento de turno são encontrados na petroquímica. No primeiro, conhecido como 3-2-2, em ciclos de nove dias, cada turma trabalha três dias consecutivos em um turno, passa depois outros dois dias consecutivos em outro turno e finalmente mais dois dias consecutivos em outro turno, para folgar os dois últimos dias. No segundo, conhecido como 7-4-3, em ciclos de 14 dias, cada turma trabalha quatro dias consecutivos no turno de zero hora, e tem uma folga de um dia, passa depois três dias consecutivos no turno de 16 à 0 hora e tem mais um dia de folga, e finalmente passa sete dias no horário administrativo e folga três dias. Nos dois sistemas o trabalhador tem por mês de 28 dias sete dias de folga. (ver quadro 1).

Quadro 1:
Jornada de trabalho de turno no sistema 3—2—2

Semanas/Dias	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
Primeira	0	8	8	16	16	f	f
Segunda	f	0	0	8	8	16	16
Terceira	16	f	f	0	0	8	8
Quarta	8	16	16	f	f	0	0

legenda: f = folga 0,8,16 = hora de entrada no turno

O processo produtivo consiste em submeter os insumos (gás natural, nafta, gasóleo, hidrogênio e outras matérias-primas) a determinadas condições de temperatura, pressão e vazão de modo a se obter, através de reações químico-físicas, a sua desintegração e transformação em substâncias com composição distinta. Os diferentes processos podem ser distinguidos entre si pelo ponto de transformação química em que operam. Os processos básicos produzem a partir do gás natural, do oxigênio e da nafta produtos aromáticos como benzeno, tolueno e amônia ou oleofinas, como eteno, buteno e butadieno (1ª geração). Os processos intermediários utilizam esses produtos como insumos e fabricam outros insumos para novos processos petroquímicos, como óxido-eteno, estireno, DMT, etc (2ª geração). Os processos finais são aqueles que produzem insumos apenas para a transformação industrial de outros ramos (3ª geração). As empresas de processo básico e intermediário exigem geralmente um maior investimento e uma maior escala de produção e, conseqüentemente, um maior contingente de força de trabalho.

Os equipamentos usados na produção são *esferas* e *tanques* de armazenamento, *fornos* que aumentam a temperatura dos produtos antes de entrarem em *reatores* que aceleram ou retardam reações químicas, *compressores* que aumentam a pressão e a temperatura do gás, *permutadores de calor* que resfriam reatores, *torres* onde se processam algumas reações e *bombas* que movimentam os produtos entre os diversos equipamentos. Além desses, uma área industrial é sempre congestionada *por tubulações* por onde se transportam insumos e produtos. Essas tubulações estão guarnecidas em pontos estratégicos por *válvulas de regulação de vazão* e, assim como todos equipamentos, por *instrumentos de medição de variáveis*. Além dos equipamentos, e das misturas de insumos, o processo utiliza catalisadores e solventes para apressar as reações químicas ou outros produtos químicos para proteger os equipamentos de desgaste excessivo.

Cada unidade ou área produtiva pode ser mais ou menos automatizada. O grau de automação se espelha na complexidade do painel central de controle das variáveis e do funcionamento dos equipamentos. Nas plantas industriais mais modernas o controle é micro-eletrônico, com as malhas (conjuntos de sensor, registrador e atuador de controle de variáveis) controladas por Sistemas Digitais de Controle Distribuído (SDCD). Nessas, ao invés de painéis, têm-se pequenos monitores de vídeo. Dados da Abiquim indicam que apenas 6,1% das malhas existentes na indústria são controladas por SDCD. A maioria delas usam controles analógicos pneumáticos ou eletrônicos (Carvalho, 1988). Nas plantas mais antigas, os painéis equipam, geralmente, cada área industrial. Nelas a automação se resume à indicação dos valores e à sua correção, através do acionamento de botões. Alguns painéis se limitam apenas a disparar alarmes, não dispondo de um sistema automático de correção de variáveis.

Comparada a outras indústrias, a petroquímica "caracteriza-se por ser altamente capital intensiva, automatizada e integrada" (Carvalho, 1988:23). A automação na petroquímica brasileira, todavia, quando avaliada por padrões internacionais³, não é muito grande, exigindo a presença e o trabalho de vários, operadores de campo, distribuídos por áreas de operação, para executar manobras de fechamento e abertura de válvulas, de registro de variáveis em intervalos regulares de tempo e de acompanhamento do

desempenho dos equipamentos. Além desses operadores, cada equipe de turno é geralmente composta por dois operadores de painel, um fixo e outro volante, e um operador chefe.

Na área de armazenamento e movimentação de produtos, é possível encontrar em Camaçari um processo produtivo incipientemente automatizado, que requer grande esforço físico e trabalho manual. Embora isso possa sugerir a caracterização do processo como semicontínuo, o fato é que sua validade restringe-se a alguns poucos produtos sólidos e manuseáveis como uréia, não sendo de modo algum generalizável para o conjunto do Pólo.

Além das tarefas de operação, os operadores devem desempenhar funções complementares às atividades de manutenção que consistem em inspecionar e desenergizar equipamentos. Ademais, é inerente ao processo petroquímico um certo grau de incerteza e de imprevisibilidade, que provém seja do desgaste do equipamento seja da alteração da composição dos insumos, implicando em condições anormais de funcionamento que precisam ser corrigidas imediatamente pelos operadores, sob risco de causarem grandes prejuízos e porem em perigo a segurança da planta. Essas atividades de manobra são bastante frequentes nas "partidas" e "paradas" das áreas ou no período que imediatamente as segue ou antecede.

Pecchia (1985) atribui o volume de produção e a produtividade do trabalho na petroquímica a quatro fatores: a capacidade nominal da planta; ao grau de eficiência dos equipamentos, que podem reduzir mais ou menos essa capacidade; ao funcionamento ininterrupto do processo; e à capacidade dos trabalhadores em controlarem rapidamente interrupções eventuais do processo. Além desses fatores técnicos e educacionais, deve-se acrescentar os fatores de ordem mais estritamente social e cultural. Kergoat e Hirata (1988), por exemplo, ensinam que a produtividade japonesa não pode ser entendida fora de um quadro de relações industriais marcado por um escasso número de dias de descanso anuais, que por sua vez sustenta-se sobre uma estreita vinculação afetiva entre trabalhador masculino e empresa. Os traços culturais, no caso baiano, se expressam num número relativamente maior de dias não trabalhados, seja por férias, licenças médicas ou absenteísmo, e numa menor intensidade do trabalho. Todos esses traços explicam o porquê de uma rotação de pessoal bem mais elevada que no Japão (Hirata, 1984).

Os fatores técnicos da produtividade orientam a lógica de organização geral do trabalho, forçando a institucionalização de setores e divisões. Um setor de Engenharia de Produção congrega engenheiros e técnicos capazes de planejar e programar a produção a partir de uma avaliação da capacidade produtiva real e dos custos alternativos de reposição e manutenção. Essa esfera de decisão, é claro, está, vedada aos trabalhadores. As decisões são tomadas e discutidas ao nível dos "quadros" da empresa.

O setor de Operação tem como meta a execução dessa programação, devendo ser capaz de prevenir qualquer alteração do processo e encurtar ao máximo os seus desvios. Para tanto necessita ser constantemente alimentado com os dados dos resultados das análises químicas dos diversos insumos, sub-produtos e produtos que estão sendo fabricados nas diversas áreas. Essas análises são realizadas pelo laboratório do setor da Engenharia de Produção.

O setor de Manutenção deve ser capaz de planejar e programar os serviços de reparação e de substituição de equipamentos, além de investigar as causas de desgaste, inspecionar a maquinaria e supervisionar a execução dos reparos.

Além desses setores, uma petroquímica deve ter obrigatoriamente um setor de Movimentação e Armazenamento de produtos e um setor administrativo, como qualquer outra empresa, que cuide da compra e da venda de produtos e suprimentos, do controle de pessoal, da limpeza, da vigilância patrimonial, etc. As petroquímicas baianas desempenham também outras atividades administrativas que estão ligadas ao caráter de sua gestão e de sua localização fora do perímetro urbano. São principalmente atividades de transporte e alimentação do pessoal empregado e assistência médico-hospitalar.

2. A forma geral de gestão

As características do processo produtivo demarcam as linhas gerais da política de gestão da força de trabalho, impondo-lhe certos requisitos técnicos. Dois desses são muito importantes. O primeiro é a estabilidade da força de trabalho responsável pela operação do processo, da qual se exige responsabilidade e conhecimento suficientes para sustentar sua capacidade de tomar decisões operacionais. O segundo é o emprego sazonal, durante as paradas de manutenção, de um grande contingente de força de trabalho e o emprego errático e eventual de um contingente menor, durante a operação, para efetuar reparos de pequena monta.

Para equacionar esses requisitos técnicos, há, evidentemente, um número razoável de alternativas sociais, ou seja, de opções que são tomadas num contexto informado política e culturalmente. Nas petroquímicas baianas optou-se, inicialmente, por recrutar pessoal de alta escolaridade (segundo grau ou terceiro incompleto) para todos os postos de operação por dois motivos, além do requisito de estabilidade já apontado: porque havia na região uma grande disponibilidade de força de trabalho escolarizada e porque não havia uma tradição industrial que provesse uma mão-de-obra ao mesmo tempo menos escolarizada e mais disciplinada em termos fabris.

Em outros contextos, incluindo o contexto atual de um pólo consolidado, seriam possíveis outras opções como, por exemplo, o recrutamento para os postos de operação de pessoal menos escolarizado mas com a disciplina fabril requerida, reservando o requisito de alta escolaridade para os postos de supervisão da operação. Uma outra alternativa seria a contratação dos quadros técnicos de operação e a sub-contratação dos demais operadores. Essas alternativas dependem, portanto, ademais das condições do mercado de trabalho, do tipo de relações sociais de subordinação que são gerenciadas. Regimes assumidamente despóticos terão dificuldade em conviver com uma mão-de-obra mais escolarizada, enquanto regimes hegemônicos, sejam paternalistas ou não, dificilmente funcionariam a contento com uma mão-de-obra pouco escolarizada⁴. A opção feita pelas indústrias de Camaçari, portanto, denota uma certa cultura empresarial — a matriz paternalista da empresa estatal brasileira — que favorece regimes hegemônicos.

Quanto ao pessoal de manutenção de emprego mais errático, as empresas baianas recorreram a criação de uma subsidiária, uma Central de Manutenção, que serve todo o Complexo Petroquímico, maximizando, desse modo, o uso dessa força de trabalho. Reservaram para si apenas o emprego de um pessoal regular mínimo e de Equipes de supervisão, inspeção e programação de manutenção. Na época das paradas, quando a demanda por força de trabalho cresce de modo desproporcional, as empresas recorrem a empreiteiras de mão-de-obra. Essas empreiteiras delimitam o mercado de trabalho de um outro contingente de "reserva", com pouca escolaridade e sem emprego fixo.

Do mesmo modo, é também a empreiteiras particulares que as empresas recorrem para os serviços regulares de limpeza, jardinagem, refeição e transporte. As razões apresentadas pelas empresas são: a particularidade desses serviços e a especificidade da mão-de-obra que neles se emprega. Isso parece ser verdade para o último deles, o serviço de transporte; para os outros, entretanto, razões adicionais parecem informar a opção pelas empreiteiras. Vejamos.

Dados o volume dessa "reserva" de força de trabalho e a sua desorganização política, não parece ser vantajosa a opção pela mecanização desses serviços, vez que os salários pagos são muito baixos. Esse fator, portanto, poderia, em princípio, ser um incentivo à contratação desse pessoal não fossem os custos adicionais que as petroquímicas arcam com sua mão-de-obra, quais sejam: o transporte, a alimentação, a segurança industrial e os benefícios extra-salariais.

Os dois primeiros decorrem de sua localização fora do perímetro urbano de Salvador, o terceiro do tipo de processo produtivo extremamente perigoso e o quarto parece ser a forma natural de assegurar a disciplina fabril numa indústria que requer trabalho desgastante, especializado e arriscado.

Recorrendo às empreiteiras, portanto, as petroquímicas reduzem decisivamente seus custos de pessoal. Essas empreiteiras passam a contratar força de trabalho nas próprias imediações da área industrial, empregando pessoal por serviços prestados (três meses) e driblando, assim, tanto os custos sociais quanto os custos de transporte.

A alternativa das petroquímicas contratarem, elas mesmas, esse pessoal parece ter sido descartada por dois fatores adicionais: primeiro, porque não havia necessidade de disciplinar essa força de trabalho via concessão de benefícios, posto que o próprio mercado (o fantasma do desemprego) se encarregaria de discipliná-la; segundo, e em decorrência do primeiro, porque seria impossível para uma única gerência organizar, numa mesma fábrica, dois tipos de gestão de força de trabalho totalmente diferentes.

Dessa forma a gestão dessa força de trabalho subcontratada é feita em moldes totalmente diferentes daqueles adotados pelas petroquímicas, à exceção talvez dos trabalhadores de manutenção regular, principalmente da CEMAN, cujo padrão, embora inferior, se assemelha bastante ao das petroquímicas. Nesse caso, trata-se de uma empresa subsidiária da COPENE e cuja mão-de-obra era filiada ao sindicato petroquímico até 1980. Os dados de uma enquete realizada pelo Sindiquímica em junho de 1986 apontam para o fato de que 81,14% da mão-de-obra empregada pelas 35 empreiteiras pesquisadas, ganhava apenas um salário mínimo e tinha uma jornada semanal de 46 horas.

As petroquímicas baianas tem, pois uma política bastante clara de empregar unicamente o pessoal togado às atividades de execução do processo de operação e de análise química e de áreas cruciais da manutenção, como a inspeção de equipamentos, e de administração, como vigilância patrimonial e administração de custos e de pessoal. Todas as outras atividades de execução que não sejam imprescindíveis a essas atividades e as atividades de planejamento, programação, supervisão e chefia de produção, são contratadas a empresas de prestação de serviços. Assim, a maior parte do pessoal de fábrica ligado às atividades de manutenção e movimentação é formada por trabalhadores subcontratados. Do mesmo modo, todo o serviço de limpeza, transporte, alimentação e construção civil é realizado por empreiteiras de mão-de-obra. Os dados de Pecchia (1985) para a COPENE identificam 1.900 trabalhadores de empreiteira trabalhando regularmente numa fábrica que empregava diretamente 1.600 pessoas. Dados do Sindiquímica indicam que em cada fábrica há uma média de cinco empreiteiras contratadas, sendo que em algumas grandes empresas esse número chega a vinte e cinco. Incluindo-se o pessoal de escritório de utilização sazonal. O percentual de pessoal de empreiteiras trabalhando regularmente nas petroquímicas situa-se em torno de 50%.

Em resumo a gestão do trabalho em Camaçari funda-se sobre três princípios:

Primeiro, recrutar pessoal jovem com a melhor formação educacional possível, o que significa usar intensamente a enorme reserva de força de trabalho escolarizada que não encontra ocupação condigna numa economia regional pouco industrializada. Nesse caso, isso significa que os "viveiros" dessa força de trabalho são as escolas técnicas e as escolas públicas de segundo grau, e que sua principal extração social é uma pequena classe média que busca ascender socialmente.

Segundo, de modo a complementar essa primeira opção, e restringir ao mínimo possível a admissão de pessoal pouco qualificado, recorre para tanto, sistematicamente, à contratação de empreiteiras de mão-de-obra para todos os serviços complementares à operação, à engenharia de operação, ao planejamento, à concepção e realização econômica dos produtos.

O terceiro princípio consiste em propiciar um nível salarial e um conjunto de benefícios extra-salariais que isolem essa força de trabalho do conjunto dos trabalhadores regionais. Esse princípio inclui o transporte gratuito em ônibus confortáveis, a oferta de uma alimentação de qualidade, subvencionada pelo Ministério do Trabalho, um programa bastante avançado de seguridade social também subvencionado e um plano de assistência médico-hospitalar sem restrições. A esses benefícios foram-se juntando outros que, no decorrer do tempo, o sindicato dos trabalhadores foi extraindo durante

as campanhas salariais, sem encontrar muita resistência do patronato: pagamento de creches, auxílios à educação etc.

A existência dessa matriz de gestão de trabalho deve-se ao caráter "coletivizado" do capitalismo em Camaçari (Evans, 1982) que, por seu turno, decorre da natureza altamente integrada do complexo, e do seu controle pela Petroquisa (Suarez, 1966). "De fato, tanto a alta integração acionária quanto a liderança incontestada da Petroquisa/Norquisa, forjaram em Camaçari uma gestão unificada que é executada através de três órgãos principais: o COFIC, Comitê de Fomento à Indústria de Camaçari — que agrega informações de caráter empresarial e financeiro; o SINPER — Sindicato da Indústria Petroquímica — que centraliza a política trabalhista além de gerar informações nessa área; o DIVIN — a Divisão de Informações da Petrobrás — que produz informações individualizadas de caráter político, sindical e pessoal sobre a força de trabalho.

A matriz de gestão acima descrita permite, todavia, uma série de variações individuais que dependem de algumas das características da empresa. As principais dessas características são, conforme ensina a literatura especializada, o tipo do processo produtivo, o tamanho da empresa (o volume da força de trabalho empregada) e a cultura gerencial de seu corpo dirigente. Nesse texto tratamos apenas das grandes empresas petroquímicas, aquelas com mais de 700 empregados, que são justamente as empresas de primeira e segunda geração que congregam a maior parte da mão-de-obra e imprimem o ritmo das relações industriais no Complexo.

Quanto à cultura gerencial, pode-se distinguir três grandes blocos de influência. Primeiro, a própria matriz geral tem suas origens na gestão paternalista que marcou a política de pessoal da Petrobrás que, por seu turno, é marcada pela origem burocrática e militar de seus dirigentes. Essa cultura orienta a gestão de trabalho das empresas onde a presença da Petroquisa/Norquisa é maior. Segundo, pode-se identificar uma variação importante nas empresas dominadas pelo empresariado nacional, de cultura gerencial mais "privada" e "negociadora". Finalmente, nas empresas dominadas por uma cultura gerencial estrangeira, como a Dow Chemical, a Union Carbide e a Rhodia, encontram-se também variações importantes no que diz respeito à formalização das relações de trabalho assim como à disposição de negociar conflitos.

No restante desse texto analisaremos como uma gestão de trabalho específica se consolida sob a influência de uma cultura gerencial burocrática e desenvolve muito dos traços que serão, posteriormente, generalizados para grande parte de um Complexo Petroquímico concebido em bases "privadas".

3. Uma forma paternalista de gestão: a Fábrica.*

Nosso estudo de caso é uma grande empresa estatal, especializada na fabricação de fertilizantes nitrogenados, operando um conjunto de plantas de amônia, de uréia e de ácido nítrico na Bahia e em Sergipe⁵. O que marcou definitivamente o conteúdo da gestão do trabalho na fábrica foi ter sido ela uma empresa pioneira na Bahia no ramo petroquímico.

A Fábrica foi implantada em Camaçari em 1968, tendo entrado em operação em 1971 com duas plantas. Foi, portanto, a primeira unidade petroquímica do Estado da Bahia, antecedendo a criação do COPEC em quase dez anos. Em 1978, a Fábrica teve sua capacidade de produção ampliada com a construção de mais duas plantas e a ampliação da área de Utilidades e de Movimentação. Em 1980, finalmente, foi construída uma planta de ácido nítrico.

A Fábrica de Camaçari foi implantada como uma subdivisão da Petrobrás. A equipe básica era formada por um grupo de jovens engenheiros químicos, recrutados principal-

* Alguns trechos desta seção foram originalmente publicados em Guimaraes (1986).

mente no sudeste do país e com especialização no exterior; por operadores de processo com experiência no Pólo de Cubatão e nas demais refinarias da Petrobrás; e por pessoal de manutenção e de laboratório das demais unidades da Petrobrás na Bahia. Para ser agregado a esse pessoal, a empresa começou a recrutar e formar técnicos de operação de processo.

Quando, em 1971, entraram em operação as primeiras plantas de amônia e uréia, a empresa já tinha formado e admitido cinco turmas de operadores. Não havia, contudo, um quadro de pessoal como o atual, organizado num plano de cargos e salários⁶. Os operadores vindos de Cubatão ocupavam os postos de operadores volantes e operadores chefes enquanto os mais novos eram todos operadores de campo.

Apesar da implantação e "partida" das primeiras plantas ter-sedado num ambiente político onde o nacionalismo, como ideologia de classe⁷, já estava esgotado, o forte sentimento de pioneirismo e de desafio no domínio de uma tecnologia estrangeira soldava a solidariedade entre gerência e trabalhadores. Mesmo porque a gerência era exercida por jovens engenheiros que "arregaçavam as mangas" junto com os operadores e com eles partilhavam as noites perdidas no "turno".

De fato, o período que vai de 1968 a 1978 foi uma fase principalmente de formação de quadros e de aprendizagem da tecnologia de operação. Data dessa época, portanto, a prática de formar os operadores em duas etapas: a primeira compreendendo um curso teórico que revisa os conhecimentos científicos dos selecionados e a segunda consistindo na formação em serviço, sob a orientação de um operador-chefe. Essa segunda fase, mais importante, tem uma duração variável que em média pode ser estimada em quatro anos.

Esse tipo de formação de pessoal, onde a gerência é escolhida entre os engenheiros que se destacam por sua capacidade de liderança e brilhantismo técnico e no qual os operadores são treinados por colegas mais velhos, que também se destacaram em termos de liderança e desempenho, favorece em muito o envolvimento de fatores pessoais, extra-trabalho, na definição das relações na produção. Principalmente quando essa formação ocorre num quadro de pessoal ainda não institucionalizado.

Assim, por exemplo, é fato comum que as equipes tenham autonomia diante da supervisão de turno, e mesmo diante da, chefia do setor, para resolver seus problemas internos. Isto é, para trocar o turno de um "companheiro" com problemas familiares, para "aliviar" alguém sem condições físicas perfeitas etc. Esse tipo de procedimento estreita os laços de solidariedade entre as equipes de operação e a supervisão. Evita também que os canais formais da empresa (Chefia de Setor, Serviço Médico, Serviço Social) sejam acionados de modo desgastante para os operadores. Por outro lado, a origem operária dos supervisores reforçou os traços paternalistas expressos na "preocupação social" da empresa, traduzindo-os numa maior familiaridade entre chefes e subordinados. Isso torna possível que questões de ordem puramente pessoal e familiar entrem nos cálculos da gerência de fábrica.

Até 1975, os engenheiros continuavam trabalhando de sobreaviso ou de turno, como "cotur", coordenadores de turno. Só em 1985 foi criado o cargo de "sotur" para fazer a supervisão da área operacional, e só a partir daí, foi institucionalizado o papel de supervisão de turno que os Técnicos de Operação (TO) já vinham exercendo de fato, em substituição aos "cotur". Ainda hoje este último cargo é, em sua maior parte, exercido pelos TO, visto que poucos engenheiros tem querido trabalhar de turno.

Ainda nesse período, as paradas e partidas dos equipamentos e das unidades dependiam basicamente das experiências acumuladas pelos operadores mais antigos, formados nas primeiras turmas. As paradas e partidas eram ainda momentos de demonstração de habilidade, conhecimento e bravura. Nem mesmo os manuais e os *check lists* que acompanhavam os equipamentos estavam traduzidos para o português. Foram as gerações mais antigas de operadores, que atingiram os cargos de supervisão no final dos anos setenta, que, por iniciativa própria, começaram a traduzir, melhor dizendo, verterem livremente, baseados na sua experiência, os manuais e os *check lists* e distribuí-los para os outros operadores.

Em 1974 começa a ser implantado o Pólo de Camaçari e a empresa começa a definir seu quadro de pessoal em termos da estratégia global do Pólo. Um passo importante nesse sentido foi a transformação de sua divisão de manutenção numa empresa autônoma, a CEMAN — Central de Manutenção. A partir daí, a empresa deixa de pautar sua política de pessoal pela política da Petrobrás e passa a conformar, junto com a COPENE — Companhia Petroquímica do Nordeste — uma política própria para a petroquímica.

Do mesmo modo, até 1978 não haviam propriamente concursos para a promoção vertical. Os candidatos aos cargos de supervisão eram indicados pelo chefe do setor e submetiam-se a um teste de proficiência. Mesmo este teste nem sempre era realizado. Foi o que aconteceu em 1977 quando se criou o cargo de TO com oito vagas para as quais estavam qualificados oito operadores-chefe. Estes recusaram-se a submeter-se a prova alegando a prescindibilidade e o acúmulo que tal formalidade acarretaria, tendo sido atendidos.

Ao tempo em que o trabalho de operação passava a ser dominado, os primeiros engenheiros contratados pela empresa estavam também fazendo uma carreira e se deslocando para postos mais qualificados ou mais centrais na administração. Esse fato teve duas repercussões importantes. Por um lado, significou a ascensão à gerência da fábrica e depois à direção da empresa de um engenheiro dos tempos pioneiros, conhecido e respeitado pelos trabalhadores, cujo carisma ajudava a manter viva a imagem da empresa como grande família, a "empresa-mãe". Por outro lado, coincidiu com a entrada em operação de mais duas plantas e a vacância de postos de chefia nas unidades mais antigas — Amônia I e Ureia I e Utilidades — que foram prontamente assumidas, Primeiro interinamente e depois de modo definitivo, pelos operadores chefes mais experimentados.

Hoje a Fábrica tem dois estilos de chefia de setor diferente. Por um lado, nas plantas chefiadas por engenheiros — Amônia II, Uréia II e ácido — a função de chefia operacional é exercida pelo TO, que supervisiona todos os problemas de pessoal, de composição de equipe e toma as decisões que afetam a continuidade do processo, enquanto o engenheiro-chefe fica sendo o elo de ligação entre a unidade de produção, O Acompanhamento de Processo e a chefia da Divisão. Ao contrário, nas unidades chefiadas por ex-operadores, a chefia se incumbem de todas as decisões operacionais importantes, ficando o TO na função de assistente e substituto eventual. Estes chefes de setor são classificados como "Profissional", um cargo de nível superior que congrega as profissões que não constam no plano de cargos da empresa.

Em 1977, com a implantação de mais duas plantas, cria-se o cargo de Técnico de Operação (TO) e define-se a atual nomenclatura dos cargos de operação: Operador

I (operador de campo) e Operador II (operador de painel)⁸. Os TO, em número de dois, deveriam fazer a supervisão dos operadores III das plantas de amônia e de uréia. Contudo, essa função revelou-se subdimensionada e esses TO acabaram se efetivando nas novas unidades. Por uma questão de simetria e coerência, o posto foi estendido às outras plantas e aos setores de laboratório e manutenção. Sua total implantação, deu-se apenas recentemente com a criação dos cargos de Técnico em Projetos, Técnico de Segurança e Programador de Suprimentos.

Quando, a partir dos anos oitenta, a Fábrica adquire o domínio da tecnologia de operação, a tendência foi o deslocamento gradativo dos engenheiros das áreas operacionais para as áreas de planejamento e gerência executiva. A operação passou a ser, desde então, um espaço competentemente ocupado pelos técnicos de nível médio, com os cargos de supervisão adquirindo um espaço de decisão operacional maior. É sobre o conhecimento prático e a experiência dessa equipe de supervisores e de operadores que se assenta hoje o funcionamento dos setores de operação. Os engenheiros, conseqüentemente, concentram-se preferencialmente nas áreas de projeto, concepção, gerência financeira e administrativa. Esta, aliás, foi sempre a regra nos setores de laboratório e de manutenção.

Não estaríamos longe da verdade, se disséssemos que todo o trabalho de execução e de tomada de decisão sobre questões operacionais, seja na operação, na manutenção ou no laboratório, e gerenciada por supervisores de nível médio. Cada encarregado, cada Auxiliar Técnico de Laboratório, cada operador chefe tem um estilo de trabalho próprio que é geralmente respeitado pelos seus chefes imediatos que, via de regra, tem também seus estilos respeitados pelas chefias de nível superior. Esses níveis de decisão, todavia, é bom que se frise, são puramente operacionais. Todo o sistema de tomada de decisões que afetam a organização geral da empresa e sua lucratividade escapa totalmente da área de atuação desses supervisores.

Pode-se demarcar, por tanto, no final dos anos setenta o início de uma mudança gradual mas significativa na gestão do trabalho na Fábrica. Essa mudança vai no sentido do afrouxamento dos laços entre engenheiros e operadores, e entre alta gerência e trabalhadores. Ela é marcada sobretudo por uma tendência a formalização e burocratização das relações. A "empresa-mãe" a que aludem os trabalhadores para se referir aos benefícios e à tolerância da gestão deixa aos poucos de ser reificada em chefes carismáticos e personalistas. Aos poucos, e isso se acentua a partir de 1983, o personalismo dos chefes começa a manifestar menos o paternalismo com respeito aos subordinados e mais a irresponsabilidade com respeito às normas.

Essa mudança foi condicionada, por um lado, pelo próprio crescimento e maturamento da empresa e, por outro lado, pela implantação do Pólo de Camacari sob a liderança da Petroquisa. A partir de então a necessidade de conformar uma única política de pessoal para o setor fez com que a experiência de gestão da Fábrica tivesse de se adaptar a normas mais formais. Ora, essa formalização caminhou no sentido de "privatizar" as relações de trabalho e a lógica de reprodução do capital no setor apesar de, contrariamente ao que se passa com outras empresas, a Fábrica permanecer como uma empresa pública.

A análise dos fatores que orientam a mudança da forma de gestão nos impõe assim uma reflexão de ordem teórica. Se, por um lado, como ressaltai até aqui, o caráter pioneiro da Fábrica explica o conteúdo paternalista das relações de subordinação, por outro lado, apenas o caráter público da empresa parece ser explicação convincente para a *institucionalização* dos traços fundamentais deste tipo de gestão: estabilização completa da força de trabalho, controle do trabalhador sobre as decisões operacionais, oferta generalizada de treinamento profissional e busca de formas participativas de gestão. Nas empresas "privadas" de origem pública, ao contrário, o personalismo, quando existe, adquire um caráter mais despótico que paternalista.

Antes porém de avançar na caracterização desses traços institucionais, é necessário considerar rapidamente dois fatores que também funcionaram como obstáculo à fixação do paternalismo como forma de gestão: refiro-me à rotatividade voluntária da força de trabalho e ao absentismo.

Já por volta de 1977 a Fábrica tinha perdido boa parte do pessoal que ela trouxera do Sul. Depois de formadas as seis primeiras turmas de operadores, a Fábrica começou a sentir também a perda dos técnicos que ela formava e que deixavam a petroquímica ou procuravam outras empresas. Essa perda acabou sendo parcialmente controlada por um "acordo de cavalheiros", até hoje em vigor, entre as diversas empresas do Pólo, segundo o qual, um trabalhador que se exonera de uma campanha só é admitido em outra depois de três meses.

Pela mesma época, a Fábrica começava a sentir também o problema do absentismo. Para enfrentá-lo, assim como à evasão de pessoal, ela tentou mudar sua política de recrutamento. Atribuindo ambos os problemas à sobre-escolarização, a empresa diminuiu o pré-requisito de escolaridade dos operadores para seis anos, i. e., o mesmo exigido para os técnicos de manutenção. A experiência entretanto não foi muito longe. Os novos estagiários, por não terem conhecimentos científicos suficientes, não chegaram a desenvolver a capacidade de liderança e o espírito de iniciativa requeridos para solucionar problemas operacionais. Mais que isto, a prática de treinamento em serviço dos operadores viu-se prejudicada com a diferença de informação educacional introduzida

entre operador-chefe e operador de campo. A política anterior foi, portanto, prontamente restaurada.

A Fábrica enfrenta ainda hoje, o desafio de reter os operadores que forma. Isso porque um grande número de jovens universitários continua ingressando na petroquímica com a perspectiva de demorarem apenas o tempo suficiente para concluírem seus cursos. Essa "invasão" de estudantes operários, sem um horizonte de profissionalização na empresa, agudizou os problemas de disciplinamento, e pôs em risco a estabilidade do paternalismo.

Voltemos, agora, aos traços institucionais que distinguem esse tipo particular de gestão e que não foram ainda tocados.

Em primeiro lugar, a Fábrica tem sua racionalidade limitada pela normas gerais de organização das empresas estatais brasileiras. Assim, por exemplo, o recrutamento deve ser feito, por regulamentação federal, - através de concurso público. Essa forma de recrutamento e seleção neutraliza o uso de critérios ditados conjuntamente pela tática patronal na luta de classes. A presença dessa norma acaba limitando o arbítrio das chefias fazendo com que, como vimos, até mesmo as promoções de carreira sigam normas universais. Do mesmo modo, fatores como sexo, idade, ambição pessoal e escolaridade dificilmente podem ser utilizados pela empresa com a mesma desenvoltura que o são pelo resto do patronato petroquímico. Isso faz com que a Fábrica, por exemplo, empregue um maior número de mulheres e de negros que outras petroquímicas⁹.

Do mesmo modo, existe um compromisso com a estabilização do trabalhador que faz a rotatividade da mão-de-obra ser menor na Fábrica que nas outras petroquímicas. Esse fato está espelhado numa política de proteção e de aproveitamento do pessoal acidentado assim como num tratamento mais tolerante às faltas disciplinares, que faz da demissão um recurso extremado. Demissões como forma de disciplinamento da força de trabalho são usadas apenas nos casos de indisciplina extrema, como são caracterizadas as greves¹⁰. Mas, mesmo assim, até aqui o sindicato dos trabalhadores tem conseguido incluir a readmissão dos demitidos nos acordos de volta ao trabalho.

Um outro fator particularizante é a existência de uma política de treinamento técnico mais agressiva que, pelo menos até 1985, possibilitava uma maior qualificação dos seus trabalhadores. No entanto, o treinamento, sobretudo nas áreas de operação, tem ganho nos últimos anos uma forte conotação política, numa tentativa de exercer um controle mais efetivo sobre a força de trabalho. Essa tentativa se expressa num excesso de oferta de cursos sobre relações humanas e gerência de pessoal, dirigidos não apenas ao pessoal de chefia mas também aos subordinados. A oferta de tais cursos pode ser lida como uma tentativa de divulgar formas de gestão mais racionais e condizentes com a ideologia "democrática" da empresa, e também como uma tentativa de barrar o crescimento do movimento sindical através da divulgação dos objetivos empresariais.

A partir de 1983 a burocratização da empresa se completa. A atuação mais restritiva do governo federal sobre as estatais permitiu que a Secretaria de Controle das Empresas Estatais (SEST) passasse a fiscalizar de perto a política de pessoal e de investimentos da empresa. Isso acrescentou mais tensões sobre a gestão de pessoal da estatal, diminuindo em muito a sua flexibilidade e autonomia.

Em termos práticos, isso significava, contraditoriamente, que a Fábrica teria que adotar medidas de aparente flexibilização num quadro de maior rigidez burocrática. Assim, por exemplo, a Fábrica praticamente deixou de contratar, o que provocou três tipos de redirecionamento de sua política de pessoal:

Primeiro, acentuou-se em muito a prática da sub-contratação de serviços nos diversos setores, principalmente na administração e na manutenção. Segundo, em setores onde a sub-contratação não é factível, a agudização do problema de falta de pessoal foi contornado com o recrutamento e a admissão de pessoas isoladas, sem a devida preparação, posto que o número de admissões permitido não justificava a constituição de cursos de formação. Finalmente, a empresa voltou a pautar sua política de cargos e salários sobre a política da Petrobrás, como um meio de continuar com uma política de pessoal compatível com as demais empresas do Pólo.

Mais importante foi, porém, o fato de que, a partir de 1983, impossibilitada de negociar o Acordo Coletivo em conjunto com as demais empresas do Pólo, a direção da Fábrica viu-se forçada a se sentar na mesa de negociação com uma comissão do Sindiúmica, composta principalmente por membros da Comissão de Fábrica da empresa¹¹.

Acuada face à perda de autonomia para negociar com um movimento sindical ascendente, a empresa não podia ademais estender os eventuais ganhos salariais dos petroquímicos aos seus empregados. A solução natural parecia se estender a eles os ganhos conseguidos pelos petroleiros. Essa foi a resposta mais coerente que a Fábrica podia dar ao movimento sindical que crescera no seu interior.

A re-aproximação com a política de gestão estatal teve início em 1985, com a assinatura de um Acordo Coletivo pelo qual a empresa concedia aos seus empregados os 88,5% de adicional de turno reivindicado pelo conjunto do movimento petroquímico, que por coincidência era o percentual vigente na Petrobrás, e completou-se em 1987 com um novo plano de cargos e salários compatível com a tabela da Petrobrás. Este movimento não podia significar, todavia, um isolamento da empresa face a estratégia global do patronato petroquímico. Ao contrário, o restante da política de gestão da empresa procurava seguir de perto, embora forçosamente de modo mais brando, a linha de combate adotada pelo patronato petroquímico ao avanço sindical. Essa linha, que se radicalizou depois da greve de 1985¹², se expressa na Fábrica pelo redirecionamento das atividades de treinamento e num redobrado reforço aos programas motivacionais e assistenciais. Ela procurava assim neutralizar a crescente influência que vinha ganhando a Comissão de Fábrica e o Sindiúmica e responder ao visível descontentamento operário.

O que essa última observação denota é uma mudança importante na forma paternalista de gestão. Essa mudança, como vimos, tem suas origens na própria necessidade de seguir uma política de pessoal unificada para um setor que se privatizava. Responde, a seguir, à perda do sentimento de pioneirismo, ao afastamento dos engenheiros das áreas de operação, à formalização das relações de subordinação, ao declínio das direções carismáticas.

Na petroquímica, de um modo geral, as relações sociais na produção são estruturadas por três valores básicos: destreza, coragem e conhecimento. Nos tempos pioneiros, engenheiros capazes, corajosos, e bem treinados legitimaram diante dos trabalhadores os cargos de chefia, trabalhando ombro a ombro com eles. A frouxa institucionalização dos postos e dos cargos ajudou a forjar um estilo de gerência onde as relações pessoais contavam muito na regulação dos conflitos de trabalho. Ademais, a direção da empresa era exercida por engenheiros e profissionais de carreira com vivência industrial. Havia, portanto, uma superposição de fatores reforçando o paternalismo.

A partir dos anos oitenta, os cargos de chefia e supervisão das áreas, quando não eram ocupados por técnicos de nível médio, passaram a sê-lo por engenheiros inexperientes que apenas ingressavam na carreira, sem treinamento mais apurado. Não se perdia, todavia, a legitimidade dos cargos de chefia, garantida pela presença hegemônica dos técnicos de operação nas áreas. Todavia, a formalização das relações entre engenheiros e trabalhadores e a própria burocratização da empresa, tornou o paternalismo mais burocratizado. Mas subsistia, ainda assim, uma direção carismática, capaz de manter um diálogo pessoal com os trabalhadores.

A partir de 1985, ocorre outra mudança importante na gestão paternalista: os engenheiros e profissionais de carreira (a tecnoburocracia) é preterida dos cargos de direção em favor dos políticos regionais. A relação direção/trabalhadores perde, portanto, seu conteúdo paternalista e se burocratiza ainda mais. A partir daí apenas as relações de subordinação que envolvem as pequenas chefias guardam as marcas do paternalismo inicial. O cerne da relação trabalhadores/empresa passa a ser dado, por um lado, por normas e regulamentos e, por outro lado, pela difícil relação entre o coletivo operário e a direção da empresa. O paternalismo dos tempos pioneiros estava definitivamente enterrado pela organização coletiva dos trabalhadores. Ao invés de relações entre indiví-

duos, a nova gestão que os trabalhadores demandam deve gerenciar relações entre coletivos. Mas o paternalismo teima em se manter inscrito nas normas burocráticas de gestão e respaldado pelo comportamento das pequenas chefias.

4. Conclusões

O estudo de uma empresa estatal petroquímica parece iluminar algumas dimensões importantes da natureza da gestão paternalista no Brasil. Antes de mais nada, fica claro que este paternalismo nutre-se fundamentalmente do caráter público da empresa. De fato, a edificação de um regime marcado pela concessão de vantagens sociais, pelo reconhecimento de um estatuto operário e pela estabilidade no emprego parece, à primeira vista, contraditório com o ambiente "predatório" do capitalismo brasileiro e a total ausência de relações industriais democráticas¹³.

Se é certo que no Japão as mesmas características de regime reveste-se nas grandes indústrias de uma forma paternalista que se nutre do caráter privado do espaço da produção, é também certo que no ocidente europeu essa forma está associada a uma certa desprivatização do mundo da produção que ocorre a partir do avanço da cidadania operária e que supõe o recuo das formas paternalistas. No Brasil, assim como na Europa, o estatuto operário moderno (principalmente os direitos à estabilidade e às vantagens sociais) está associado ao caráter público da esfera da produção, demarcado pela lógica de estado que orienta as relações sociais no interior das empresas. Esse estatuto, entretanto, ficou restrito à esfera estatal da economia, delimitado por um pacto de classe que se reduzia cada vez mais as empresas públicas (Werfort, 1979). Era um estatuto insuficiente para garantir a plena cidadania operária nas fábricas, um estatuto que só o paternalismo poderia complementar. Contrário à Europa, no Brasil o paternalismo pôde vicejar nas grandes empresas públicas, alimentado por dois sentimentos distintos: o nacionalismo e o pioneirismo.

Como ideologia, o nacionalismo brasileiro sedimentou um pacto de classes e de cooperação entre operários e gerentes em torno da construção de empresas nacionais nas áreas da siderurgia, do petróleo, da geração de energia elétrica e, de modo bastante específico, da petroquímica. Como sentimento, o pioneirismo uniu operários e engenheiros no desafio de dominar a tecnologia industrial de ponta, transformando a distância social entre os dois grupos numa relação permeável ao cálculo de origem familiar e pessoal.

Com o rompimento do pacto de classes do populismo e o declínio do nacionalismo como ideologia, a tendência à privatização do espaço fabril das empresas públicas desestabilizou o regime paternalista anterior sem, ao mesmo tempo, extirpar as práticas personalistas das gerências. Isso é visível na petroquímica de Camaçari onde a maturação dos investimentos e o conseqüente desaparecimento do caráter pioneiro da indústria, levaram a uma superação de forma paternalista e à construção de um regime ao mesmo tempo despótico (em termos de relações de subordinação) e burocrático (em termos de institucionalização do estatuto operário).

No caso da empresa estatal estudada vimos, porém, que a manutenção do estatuto público da empresa impede uma completa privatização da lógica de gestão do trabalho. A crise do paternalismo nesse caso parece decorrer da incapacidade da gerência de, a um só tempo, fazer face à organização sindical dos trabalhadores e manter os níveis de eficiência e de lucratividade vigentes na indústria petroquímica como um todo.

A forma paternalista requer bastante informalidade nas relações de subordinação o que, no contexto do Pólo, está associado a formas irresponsáveis e arbitrárias de gestão. Por outro lado, o ideal de eficiência e lucratividade que passa a orientar o desempenho das estatais entra constantemente em choque com os ideais de gestão democrática e participativa respaldadas pela instituição de normas de universalidade. Quando a eficiência e a lucratividade da empresa vêm-se ameaçadas pelo paternalismo,

são justamente esses ideais contraditórios e não a forma de gestão, que passam a ser cobrados pelos trabalhadores, pavimentando a ascensão do movimento sindical na fábrica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGIER, Michel, 1987. "Formes de Travail et identites: Recherche d'une perspective anthropologique", *Cahiers de Sciences Humaines*, 23 (1): 3 — 12. CARVALHO, Rui Q., 1988. *Microeletrônica, capacitação tecnológica, competitividade e trabalho na indústria petroquímica brasileira*, IPEA, Relatório de pesquisa, julho 1988. EVANS, Peter, 1982. "Reinventing the Bourgeoisie: State Entrepreneurship and Class Formation in Dependent Capitalist Development", *American Journal of Sociology*, vol. 88, Suplement. GUIMARÃES, Antônio S. A. 1986. "Regime Fabril e Formação de Classe na Indústria Petroquímica da Bahia" in *Relações de Trabalho e Relações de Poder*, V. 1, Fortaleza, UFC/CNPq/ANPOCS/FINEP, 1986.
- , 1986a. *Organização e Gestão do Trabalho na Petroquímica*, datil., CRH, relatório de pesquisa, 1987.
- , 1988. *Factory regime and class formation: the petrochemical workes in Brazil*, University of Wisconsin-Madison, PhD dissertation.
- , 1988a. *Insatisfações e Resistência Operária na Indústria Petroquímica*, trabalho apresentado ao XII Encontro nacional da ANPOCS, GT Processo de Trabalho e Reivindicações Sociais, Águas de São Pedro.
- , 1989. *Desobediência e Cidadania Operária nas Fábricas: O Conflito Industrial em Camaçari no Ano de 1985*. Diversidade e Dinâmica Regional do Sindicalismo, relatório de pesquisa, CEDEC/CRH.
- GUIMARÃES, A. S. A. & CASTRO, N. A., 1988. *Classes, Regimes Fabris e Mudança Social no Nordeste*, trabalho apresentado a Conferência sobre Reestruturação Urbana: Tendências e Desafios, da Associação Internacional de Sociologia (ISA), Rio de Janeiro. HIRATA, Helena, 1984. "Les Effets Sociaux des Grands Projets Industriels: Le Pole Pétrochimique de Camaçari, Bahia", *Colloque Endettement — Grands Projets Industriels et Agricoles*, Paris, Ministère de la Recherche, mimeo. HIRATA, H. & KERGOAT, D. 1988. "Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail", C. Dejours (org.) *Plaisir et souffrance dans le travail*, tome II, éditions de L'AOCIP, Paris. HIRATA, H. & SUGITA, 1988. "Politique Paternaliste et Division Sexuelle du Travail: Le Cas de l'Industrie Japonaise", *Le Mouvement Social*, no. 144, Les Editions Ouvrieres, Paris.
- OLIVEIRA, Francisco, 1987. *O Elo Perdido — Classe e Identidade de Classe*. São Paulo: Brasiliense.
- PECCHIA, Giuseppe Antonio, 1985. *Controle e resistência da força de trabalho numa indústria petroquímica: a COPENE*. Belo Horizonte: Mestrado em Ciência Política da UFMG, tese de mestrado. SALERNO, Mário, 1987. *Automação e Evolução do Processo de Trabalho na Indústria do Cimento: Notas sobre um estudo de Caso*. Seminário Interdisciplinar, Padrões Tecnológicos e Política de Gestão, USP, São Paulo.
- SUAREZ, Marcos Alban, 1986. *Petroquímica e Tecnoburocracia*. São Paulo, HUCITEC. WEFFORT, Francisco, 1979. "Democracia e movimento operário: algumas questões para a história do período 1945-1964", Parte 1 e 2. *Revista da cultura contemporânea*, n? 1 e 2. Parte 3, *Revista de cultura política*,

NOTAS

Uma definição mais estrita de paternalismo é dada por Hirata e Sugita (1988:71): "uma superposição de relações do tipo salarial, de estruturas familiares e de relações de parentesco". Essa definição continua verdadeira para o caso brasileiro, desde que os conceitos de *estrutura familiar* e de *parentesco* sejam tomados de modo largo e metafórico, para incluir a valorização de qualidades pessoais e as transposições simbólicas de termos familiares no contexto fabril. Agradecemos a Michel Agier o esclarecimento desses pontos.

Tecnicamente, o processo contínuo é melhor caracterizado, segundo Salerno (1987), como aquele em que o tempo de carga e descargo não é distinto do tempo de operação. Todavia, prefiro realçar a continuidade em termos do trabalho humano para enfatizar o que me parece ser o principal impacto dessa tecnologia sobre a organização do trabalho.

Ver Hirata (1984) para uma comparação com as petroquímicas japonesas.

Essa afirmação só pretende ser correta nas condições técnicas da indústria petroquímica.

A empresa tinha 1.460 empregados em abril de 1986, distribuídos por duas fábricas, uma no Pólo de Camaçari, com 648 empregados, outra em Laranjeiras, com 447 empregados e um escritório central em Salvador, com 365 empregados.

Para uma descrição pormenorizada do plano de cargos e salários, assim como das demais políticas de pessoal, ver Guimarães (1986a).

- 7 O nacionalismo como ideologia de um compromisso de classe populista encontra-se analisado por Weffort (1979), e Oliveira (1987). O argumento de que o nacionalismo esgotou-se com o golpe de estado está desenvolvido em Guimarães e Castro (1988). 8 Uma descrição pormenorizada do processo de trabalho e dos postos de trabalho na petroquímica pode ser encontrada em Pecchia (1985) e Guimarães (1986a). 9 Dados do ORSTOM/CRH indicam que enquanto a Fábrica empregava em 1987 24% de negros e 22% de mulheres, uma outra planta do mesmo porte empregava 9,8% de negros e 4,5% de mulheres. Ver Guimarães (1988).
- 10 Sobre a caracterização das greves como forma de extrema indisciplina ver Guimarães (1989).
- 11 Para uma análise pormenorizada da organização sindical no interior da Fábrica remeto a Guimarães (1988a).
- 12 A greve de 1985 no Pólo de Camaçari não atingiu a empresa, que assinara um Acordo em separado com o Sindiquímica bastante favorável aos trabalhadores. A greve do Pólo, contudo, ensejou a ocupação das plantas por dois dias, numa tentativa frustrada de puxar uma greve de solidariedade, e uma parada de seis dias ocasionada pela greve na Copene.
- 13 Agradeço a Helena Hirata essa observação.