

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

**ANTÔNIO MARCOS GOMES**

**POR UM LUGAR NA FÁBRICA:** estratégias, limites e possibilidades para o  
ingresso numa indústria de alumínio

São Luís  
2009

**ANTÔNIO MARCOS GOMES**

**POR UM LUGAR NA FÁBRICA:** estratégias, limites e possibilidades para o  
ingresso numa indústria de alumínio

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do Título de Mestre em Ciências Sociais, com concentração em Sociologia.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Marcelo Domingos Sampaio Carneiro

São Luís  
2009

**ANTONIO MARCOS GOMES**

**POR UM LUGAR NA FÁBRICA:** estratégias, limites e possibilidades para o  
ingresso numa indústria de alumínio

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Sociais da  
Universidade Federal do Maranhão para  
obtenção do Título de Mestre em Ciências  
Sociais, com concentração em Sociologia.

Aprovada em 30 / 03 / 2009

COMISSÃO EXAMINADORA

---

**Prof. Drº Marcelo Domingos Sampaio Carneiro** (Orientador)  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais - UFMA

---

Prof. Drº José Ricardo Garcia Pereira Ramalho  
Programa de Pós - Graduação em Sociologia e Antropologia - UFRJ

---

Prof. Drº José Odval Alcântara Junior  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais - UFMA

## AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha gratidão ao professor e amigo Marcelo Carneiro, a quem dedico esta conquista, pela orientação segura, estímulo e confiança depositados, acreditando em mim, mais do que eu próprio em certos momentos e, sobretudo, pela paciência com um orientando cujo *ritmo de produção* ocasionou vários transtornos.

Ao Fundo de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão – FAPEMA, que em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, me proporcionaram bolsa de estudos, tornando viável a realização deste trabalho, faço menção especial a Raquel e Danilo, nossos contatos diretos com esse importante Programa de financiamento à Pós Graduação no Maranhão.

Ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da UFMA, com todos os seus professores, funcionários e estagiários, por todo o apoio e atenção dispensados, representados pelos professores Igor Grill e Alcântara, pelas importantes contribuições a este trabalho, ao atuarem enquanto avaliadores no meu exame de qualificação.

Aos colegas do mestrado em Ciências Sociais, pela força e ajuda mútua, na concretização dessa importante etapa de nossas vidas, em especial a Dayana, Lenir, Lindimberge, Josedla, pelos laços de amizade cultivados desde a época da nossa turma de graduação, a quem faço representar diante dos demais colegas.

A participação nos seminários promovidos pelo Programa de Cooperação acadêmica entre a UFRJ e a UFMA, bem como no Seminário Temático Sindicato e Trabalho na sociedade contemporânea no 31º Encontro ANUAL DA ANPOCS, e no Grupo de Trabalho: Sindicato, Trabalho e Ações Coletivas durante o XIII Congresso Brasileiro de Sociologia, foram espaços imprescindíveis de aprendizagem, oferecendo importantes reflexões para a realização desta pesquisa.

Por fim, nada disso seria possível sem o apoio constante da minha família, superando as ausências físicas, minha mãe Concita, pela ternura fortificante, a memória do meu pai Agenor sempre será referência de vida, justiça e caráter, ao apoio dos meus irmãos Osvaldo, Christiane, Francisco, Agenor Junior. E em especial, quero dedicar esta dissertação aos meus tios Raymond e Almerinda, pelo amor paternal e maternal dedicado a mim.

A todos os familiares e amigos que torceram para a concretização deste trabalho, e antes e acima de tudo, ao Deus uno e trino, minha fortaleza e proteção nesta difícil estrada da vida.

## RESUMO

Análise das possibilidades de ingresso numa indústria metalúrgica instalada em São Luís do Maranhão, levando em consideração a configuração do mercado de trabalho local, e sua capacidade de geração de postos de trabalho formais, bem como as novas características do emprego na indústria de alumínio, cujos processos de reestruturação industrial vêm demandando um nível cada vez mais acentuado de exigências para os trabalhadores no espaço da produção. A conjugação desses fatores ajuda a compreender as dificuldades de inserção profissional no setor industrial local, diante da concorrência acentuada, da imposição de critérios de seletividade condizentes com os atuais modelos de gestão da força de trabalho, da importância atribuída aos cursos de capacitação profissional e da avaliação constante para asseverar se o candidato cola ao perfil da empresa, configurando-se ao final uma inserção provisória, onde os candidatos são aprovados em todas as etapas do processo seletivo, mas não têm a garantia da conquista do emprego.

Palavras-chave: Mercado de trabalho. Qualificação profissional. Reestruturação produtiva; Indústria do alumínio.

## RESUME

Dans cette étude, nous analysons les possibilités d'emploi dans une industrie métallurgique installée à São Luis du Maranhão, prenant en considération la configuration du marché de travail local et sa capacité de créer des postes de travail legalisés, de même que les nouvelles caractéristiques de l'emploi dans l'industrie de l'aluminium dont les méthodes de réorganisation industrielle demandent un niveau de plus en plus accentué d'exigences pour les travailleurs dans l'enceinte de la production. La somme de ces facteurs aide à comprendre les difficultés d'intégration professionnelle dans la sphère de l'industrie locale en face de la concurrence accentuée, de l'imposition de critères de sélection en harmonie avec les modèles de gestion de la main d'oeuvre, de l'importance donnée aux cours de formation professionnelle et de l'évolution continue pour diagnostiquer si le candidat colle au profil de l'entreprise, se terminant en fin de compte par une intégration provisoire où les candidats sont approuvés à toutes les étapes du processus de sélection, mais n'ont pas la certitude de décrocher l'emploi.

Mots clefs : Marché du travail. Qualification professionnelle. Restructuration productive. Industrie de l'aluminium.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1	– Material de divulgação do Programa Maranhense volte para casa em 1980 .....	64
Quadro 1	– Idade, local de moradia e características familiares dos candidatos a operador da Alumar .....	112
Quadro 2	– Síntese das principais características da trajetória escolar e ocupacional dos candidatos a operadores da Alumar.....	117
Quadro 3	– Forma de acesso à informação sobre o PFO por parte dos candidatos a operador da Alumar .....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Evolução da População do Maranhão e de São Luís (1960-2008).....	43
Gráfico 2	– Participação acionária no Consórcio de Alumínio do Maranhão em 2008 ....	55
Gráfico 3	– Rede de empresas e investimentos do grupo Alcoa no Brasil em 2008 .....	61
Gráfico 4	– Número de funcionários efetivos da Alumar no período entre 1984-2008 no mês de dezembro .....	79
Gráfico 5	– Produção da Alumar em vários anos (1.000 ton/ano).....	79
Gráfico 6	– Faixas etárias dos funcionários da Alumar .....	86
Gráfico 7	– Tempo de Serviço dos funcionários da Alumar.....	89
Gráfico 8	– Faixa etária dos candidatos selecionados ao Programa de Formação de Operadores.....	103
Gráfico 9	– Faixa etária de ingresso na Alumar entre funcionários existentes em maio de 2008 .....	103



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– População de São Luís e Maranhão (1960-2008) .....	37
Tabela 2	– Número de empregos formais em 31 de dezembro de 2007 - São Luís (MA) .....	47
Tabela 3	– População Economicamente Ocupada por setor de atividade em São Luís (1970-2000).....	48
Tabela 4	– Empreendimentos industriais instalados em São Luís no ano de 2006.....	49
Tabela 5	– Número de funcionários por função na empresa e escolaridade requerida .....	82
Tabela 6	– Distribuição dos Trabalhadores da Alumar por nível de escolaridade .....	85
Tabela 7	– Grupos de idade por função na empresa .....	87
Tabela 8	– Distribuição de funcionários da Alumar por função e tempo de serviço .....	91
Tabela 9	– Distribuição de funcionários com até 2 anos de serviço na empresa por função e escolaridade requerida .....	92
Tabela 10	– Distribuição de funções com exigência de curso superior por região censitária de São Luís .....	106
Tabela 11	– Distribuição de funções com exigência de curso técnico por região censitária de São Luís .....	107
Tabela 12	– Distribuição de funções com exigência de nível médio por região censitária de São Luís .....	108
Tabela 13	– Distribuição de operadores, candidatos a operadores e selecionados para o PFO por região censitária de São Luís .....	109

## LISTA DE SIGLAS

ABAL	– Associação Brasileira de Alumínio
ABS	– Alcoa Business System
Alcan	– Aluminum Company of Canada
Alcoa	– Aluminium Company of America
Alumar	– Consórcio de Alumínio do Maranhão
AWA	-- Alcoa Word Alumina
BHP	– Broken Hill Proprietary
BNH	– Banco Nacional de Habitação
CBA	– Companhia Brasileira de Alumínio,
CDI	- Companhia de Desenvolvimento Industrial
COE	– Centro Operacional da Extração
COPU	– Centro Operacional do Porto e Utilidades
COR	– Centro Operacional da Recuperação
Comarco	– Companhia Maranhense de Colonização
CSN	- Companhia Siderúrgica Nacional
CTA	– Centro de Treinamento da Alumar
CVI	– Central de Veículos Industriais
CVRD	– Companhia Vale do Rio Doce
DDS	– Diálogo Diário de Segurança
EFC	–Estrada de Ferro Carajás
Geinc	– Gerência de Estado da Indústria e Comércio do Maranhão
GTDN	– Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste
ISO	– International Organization for Standardization
MRN	– Mineração Rio do Norte
PAE	– Personal Administrative Expensive
PGC	– Programa Grande Carajás
PEO	- População Economicamente Ocupada
PIB	- Produto Interno Bruto
PIN	- Programa de Integração Nacional

PFO – Programa de Formação de Operadores  
SENAI - Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial  
SENAC - Serviço Nacional da Aprendizagem do Comércio  
Siderbrás - Siderúrgica Brasileira S/A  
Soamar – Sociedade dos Amigos da Marinha  
SSMA - Saúde, Segurança e Meio Ambiente  
STP – Sistema Toyota de Produção  
SUDEMA – Superintendência de Desenvolvimento do Maranhão  
SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia  
SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste  
TPM -Total Productive Maintenance  
TQM - Total Quality Management

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Marcos para uma discussão</b> .....	14
<b>1.2 A operacionalização da pesquisa</b> .....	18
<b>1.3 A estruturação do trabalho</b> .....	21
<b>2 SUBSÍDIOS PARA COMPREENSÃO DA FORMAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO EM SÃO LUÍS</b> .....	23
<b>2.1 Arqueologia do mercado de trabalho em São Luís</b> .....	26
<b>2.2 O “Maranhão Novo” buscando resgatar o “Velho Maranhão”</b> .....	30
<b>2.3 A implantação de uma política industrial para o Maranhão</b> .....	34
<b>2.4 Os Grandes Projetos se implantam em São Luís</b> .....	39
<b>2.5 Cenários da reestruturação produtiva na década de 1990</b> .....	44
<b>2.6 O mercado de trabalho em São Luís</b> .....	46
<b>2.7 Perspectivas para o mercado de trabalho em São Luís</b> .....	49
<b>3 O TRABALHO E A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA ALUMAR</b> .....	53
<b>3.1 Uma indústria de alumínio em São Luís</b> .....	55
<b>3.2 A organização socioespacial da empresa</b> .....	57
<b>3.3 O recrutamento dos primeiros trabalhadores</b> .....	63
<b>3.4 De empresa mãe a empresa enxuta</b> .....	66
<b>3.5 Discursos e práticas empresariais contemporâneas</b> .....	70
<b>3.6 Ofensivas contra o emprego na Alumar</b> .....	73
<b>3.7 Os sobreviventes da reestruturação produtiva</b> .....	80
<b>4 RECRUTAMENTO DE TRABALHADORES NA ALUMAR</b> .....	94
<b>4.1 Impactos das novas formas de gestão do trabalho sobre o recrutamento de trabalhadores</b> .....	94
<b>4.2 Onde estão e quem são os candidatos a operador</b> .....	101
<b>4.3 Trajetória familiar dos candidatos</b> .....	110
<b>4.4 Trajetória educacional e profissional de candidatos a operadores da Alumar</b> .....	115
<b>4.5 As representações sobre o trabalho na Alumar</b> .....	128

<b>4.6 Buscando um lugar na fábrica .....</b>	<b>134</b>
<b>4.7 O retorno dos que não foram.....</b>	<b>143</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>148</b>
REFERÊNCIAS .....	153
ANEXO .....	163

## 1 INTRODUÇÃO

A intenção deste trabalho é discorrer sobre as possibilidades de ingresso numa indústria metalúrgica instalada em São Luís do Maranhão, levando em consideração as restrições existentes no mercado de trabalho local, no que se refere à disponibilidade de empregos formais, bem como à baixa participação do setor industrial na geração desses postos de trabalho, que veio a se agravar com a significativa redução de empregos nessa área com o processo de reestruturação produtiva, a partir da década de 1990.

Nesse cenário de restrições e ajustes no mercado de trabalho, configuraram-se, no interior das empresas, novos formatos de trabalho e a demanda por um novo tipo de trabalhador, ao se privilegiar os chamados aspectos “qualitativos” no espaço da produção. Desse modo, interessa saber nesta pesquisa como vem se desenvolvendo as estratégias empresariais voltadas para o recrutamento e seleção da força de trabalho, bem como, compreender como os trabalhadores se inserem nesse mercado de trabalho, procurando identificar quais as estratégias de inserção profissional utilizadas, os projetos pessoais na busca do emprego formal e assalariado num contexto marcado pela prevalência de empregos precários e instáveis.

Para perceber como vem se operando o recrutamento desses trabalhadores tomo como objeto de análise, um grupo de candidatos que participou de um processo seletivo com o objetivo de conquistar um posto de trabalhador no cargo de operador na indústria de produção de alumínio, buscando compreender questões tais como: de que forma foi feita a seleção dessas pessoas que concorreram às vagas? Que critérios foram utilizados? Qual o perfil das pessoas que foram recrutadas? E o perfil das que não foram? Que exigências a empresa fez para os seus candidatos? Qual o papel do Estado nessas relações? Que estratégias os candidatos lançaram mão para serem aprovados? Quais limitações apareceram para os que não foram aprovados? Que representações esses candidatos têm em relação à indústria? Como eles percebem a presença dessa indústria em São Luís?

O processo seletivo em questão denomina-se Programa de Formação de Operadores (PFO) da Alumar, surgido na metade da década de 1990, com a proposta de ser um curso de formação básica para postulantes ao cargo de operador nesta empresa.

O PFO ocorre num período de três meses, intervalo de tempo em que os candidatos passam por treinamentos teóricos e práticos relacionados às funções desempenhadas por um operador. Ao final desse processo, eles poderão ser contratados como funcionários da Alumar na função de operador.

No ano de 2008, formou-se a 22ª turma desse programa, realizado entre abril e junho daquele ano, sendo “(...) a maior em número de participantes até então, com 93% de aprovação e 96 treinandos concluindo o curso” (Informar, julho/2008). O processo seletivo para a seleção de membros a compor essa turma deu-se no período de novembro de 2007 a fevereiro de 2008, no qual concorreram 786 pessoas para 100 vagas disponibilizadas.

### **1.1 Marcos para uma discussão**

Ao tentar compreender o processo de inserção dessas pessoas no mercado de trabalho, este estudo aproxima-se de pesquisas feitas por Dubar (2001) sobre a inserção profissional de jovens franceses, para quem a “transição ou integração dos jovens no mercado de trabalho” é um problema social relativamente novo, especialmente para o que chama “geração da crise”, tendo em vista que isso se dava na maioria dos países da Europa do Pós – Guerra, sem grandes problemas particulares, de forma quase instantânea, surgindo a primeira legislação referente a esse problema no início dos anos 1970 na França.

Para Dubar (2001), essa situação de transição “tranquila” do sistema de ensino para a vida profissional, no período do pós-guerra, seria fruto de uma grande transformação histórica acelerada pelas legislações do final do século XIX, que tornou obrigatório o ensino para todos, no caso da França: “C’est seulement depuis cette époque que l’idée même de passage entre un état (élève) et un autre (travailleur) prend un sens social, c’est-à-dire applicable à la grande masse des jeunes d’une même génération” (2001:24).

Antes disso, para a grande maioria, esta separação não existia, pois os filhos dos camponeses, dos artesões ou dos operários aprendiam seus ofícios nas fazendas, em casa ou nas fábricas, quando o trabalho infantil era permitido e não havia a obrigatoriedade das escolas.

Os exemplos colocados por Dubar (2001) são utilizados para demonstrar que o mercado de trabalho e o problema da inserção profissional são construções sociais. Ressaltando que esse processo teve duas principais rupturas, sendo a primeira na separação entre um espaço específico de formação (instrução e educação) e o espaço da atividade de trabalho (emprego e renda), que vai implicar numa separação entre a vida privada, desprofissionalizada, centrada na família, em oposição à vida profissional, centrada sobre a empresa e a jornada de trabalho. Uma segunda ruptura de caráter muito mais recente teria implicado numa maior dissociação, pelo menos parcial, entre o término dos estudos e a entrada no trabalho:

La possession d'un diplôme n'assure plus, de manière quasi automatique, l'entrée dans un emploi "classé" selon un niveau correspondant à celui du diplôme. La concurrence sur les emplois s'intensifie en même temps que les critères de l'embauche et les statuts de l'emploi se diversifient. Les employeurs abandonnent, en partie, le critère de "qualification" (devenu, au cours des Trente Glorieuses, équivalant à un niveau de formation sanctionné par un diplôme) pour celui de "compétence" (impliquant une expérience professionnelle en plus de qualités personnelles : autonomie, sens des responsabilités, engagement pour l'entreprise.) Il se crée ainsi un nouvel espace (appelons-le "postscolaire") a priori considéré comme intermédiaire entre l'école et l'entreprise, le système d'enseignement et le système d'emploi qui n'est plus régi par une "adéquation formation-emploi". (2001 :25-26).

Esse momento seria marcado pela pressão para a construção de um projeto de vida e pela competitividade acirrada, no qual a busca por um emprego torna-se uma questão chave, mas não exclusiva, havendo outras escolhas a serem feitas, em relação aos relacionamentos amorosos, aquisição da casa própria, morar longe dos pais, decisão ou não de constituir família. Trata-se, segundo Dubar: "C'est ce nouvel espace que les Français ont désigné, depuis les années 1970 et 1980, sous le terme d'insertion souvent associé à ce nouvel âge qu'est "la jeunesse". Ce nouveau "problème de société" est bien une construction de l'histoire" (2001:26).

Em um outro trabalho, Dubar (2005) comenta que a *crise* dos anos 1960 nos Estados Unidos e dos anos 1970 na Europa Ocidental fez aumentar o chamado desemprego estrutural, atingindo parcelas inteiras da juventude, colocando no primeiro plano das análises, o "problema do emprego", fazendo com que a atenção dos sociólogos se desloque da análise do trabalho e das profissões para o funcionamento dos mercados de trabalho.

Azaïs (2004) é um dos autores que fazem o deslocamento da análise baseada nas profissões para o estudo do funcionamento dos mercados de trabalho, propondo, ao analisar medidas flexibilizadoras no âmbito do mundo do trabalho, associar mercado de trabalho com hibridização, opondo-se às teorias sobre segmentação do mercado de trabalho que remetem à idéia de separações entre os diferentes mercados internos, com fatores tecnológicos delimitando a separação entre diversos ofícios de uma organização (2004:173).

Para Azais (2004; 2007), as complexidades inerentes ao mercado de trabalho no chamado pós-fordismo produz um processo de des-segmentação, que é sinônimo de uma hibridização das formas de inserção dos indivíduos no trabalho, assim como na proliferação de formas diversificadas dos contratos nos quais eles se inserem. Ao realizar estudos comparativos entre França e Brasil, esse autor demonstra como o processo de hibridização vem tomando múltiplas feições de acordo com a presença mais ou menos forte de um Estado-Providência.



Azaïs (2007) ressalta que, na França, a conformação de um Estado-Providência teria sido capaz de incluir formas diferenciadas de atendimento aos novos riscos sociais, a exemplo das elevadas taxas de desemprego, enquanto no Brasil, o eixo mercado de trabalho e proteção social carece ainda de maior sedimentação, destacando que o processo de desindustrialização do país tem implicações violentas no mercado de trabalho.

Alguns autores como Chesnais (1996) vêm apontando como o processo de mundialização do capital vem alterando o mercado de trabalho, produzindo fenômenos como o da deslocalização industrial (que destrói empregos num lugar e os recria em outros), a redução e metamorfose da classe operária tradicional, o crescimento dos assalariados dos “serviços”, a proliferação do trabalho assalariado “precário” e o chamado desemprego estrutural.

Entretanto, tais fenômenos já foram observados por autores como Braverman (1987), como recorrentes no capitalismo, desde a primeira revolução industrial e enquanto algo estrutural ao próprio modo de produção capitalista. Para Braverman (1987:323) a revolução técnica e científica ocorrida nas indústrias de capital intensivo, leva a uma absorção de uma parcela mínima de trabalhadores, produzindo um excedente de mão de obra que é absorvida por outros setores, em geral menos mecanizados, e com faixas salariais rebaixadas.

Dessa forma, o processo de desenvolvimento do capitalismo, materializado no incremento de inovações técnico-científicas, tem como propósito, segundo Braverman (1987:325) não o aumento, mas a diminuição do número de trabalhadores vinculados à maquinaria.

Assim, a problemática do desemprego estrutural ocorreu desde o início da chamada primeira revolução industrial, estando relacionado com o desenvolvimento de tecnologias poupadoras de mão-de-obra na indústria de bens de capital.

No caso dos países de industrialização retardatária, como o Brasil, a problemática relacionada à incapacidade de não se chegar próximo ao pleno emprego, gerando fenômenos estruturais de informalidade e subemprego, vem sendo estudada há pelo menos meio século por pesquisadores brasileiros.

Machado da Silva (2003), em artigo que revisa a discussão sobre o emprego na teoria social brasileira dos últimos 50 anos, destaca que uma dessas correntes de pesquisadores era denominada de “teoria da modernização” e sublinhava que o baixo nível de capitalização dos países subdesenvolvidos provocava um desequilíbrio na estrutura do emprego urbano, mas essa era uma situação provisória enquanto os contingentes de migrantes abrigados nas cidades ainda não estavam adequados aos padrões moderno-industriais.

Outra corrente de pensamento, destacada por esse autor, foi a da “teoria da marginalidade”, que apresentava uma visão mais pessimista em relação ao processo de integração das camadas sociais marginalizadas do emprego urbano formal. Esses teóricos acentuaram a dificuldade de superação de desequilíbrios estruturais e suas conseqüências sobre a estratificação social.

Para os teóricos de inspiração marxista, Machado da Silva (2003) sublinha que estes insistiam na contradição inerente ao desenvolvimento da acumulação capitalista que gera seu próprio excedente de trabalho e nele se fundamenta. Perspectiva na qual se baseia a “teoria da dependência”, que busca explicar a formação de uma massa marginal, ou seja, trabalhadores sem função para o centro dinâmico do capitalismo, mas que não poderiam ser confundidos com o conceito marxista de exército industrial de reserva.

Assim, segundo Machado da Silva (2003:158), havia uma aceitação generalizada de que o processo de industrialização gerava a inserção periférica, incompleta ou deformada, de amplos contingentes populacionais na estrutura social, discutindo-se suas conseqüências sobre as condições de trabalho e de vida. Havendo uma concordância de que a superação do subdesenvolvimento era uma questão de política econômica, e nesse sentido, a inserção estrutural de grandes contingentes demográficos resolvia-se, em última análise, na configuração do mercado de trabalho.

Entretanto, com a experiência de crises na década de 1980, especialmente nos países centrais, que ocasionou a perda de confiança na viabilidade histórica do pleno emprego e da universalização da proteção social, estes deixavam de representar parâmetros, transformando a própria informalidade do trabalho em uma espécie de padrão de referência, ocasionando a desconstrução do assalariamento e reorganização do trabalho a partir da alusão a “redes” entrecruzadas e não a um dinamismo central e a uma hierarquia entre suas dimensões constitutivas. (MACHADO DA SILVA, 2003:150-151)

Por se tratar de uma realidade próxima daquela vivida pelos trabalhadores da Alumar, tenho como baliza para esta investigação, o estudo publicado por Agier; Castro e Guimarães (1995) sobre o processo de construção de identidade de um grupo social – os chamados “trabalhadores do Pólo”, assalariados da moderna indústria petroquímica que se instalou na Bahia no final dos anos 70.

Nesse estudo, os autores mostram como essa identidade operária fora formatada num curto espaço de tempo e numa sociedade urbana sem tradição operária, no caso Salvador, assim como São Luís em relação à Alumar, passando por mudanças profundas no mercado de trabalho e nas relações profissionais, transformando-se os sistemas de valores e de

classificações sociais, sustentando novas representações sobre o trabalho industrial, o saber profissional e a ascensão social.

Nessa mesma linha, encontra-se o estudo de Nadya Guimarães (2004), tratando de estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores, a partir dos desafios colocados pela abertura econômica e reestruturação produtiva ocorridas nos últimos anos em nosso país.

Neste estudo, a autora busca perceber as estratégias de sobrevivências das empresas e dos trabalhadores, tratados como partes de um único processo de mudança, chamando a atenção para o destino dos “desempregados”, relacionando tais destinos à modernização do aparato industrial e o ganho de competitividade na arena mundial globalizada.

A partir do confronto desses estudos com os dados colhidos na pesquisa, buscarei construir uma análise que não fique atrelada apenas à fábrica enquanto local da produção material, mas perceber as relações da indústria com a sociedade local em que está inserida e as determinações do ambiente global da qual faz parte.

## **1.2 A operacionalização da pesquisa**

A realização deste trabalho se deu enquanto continuação de uma reflexão anterior, realizada no âmbito da monografia de conclusão de curso, (GOMES, 2006) quando busquei analisar os efeitos da implantação de inovações tecnogerenciais sobre o perfil profissional e o tipo de trabalho desenvolvido pelos trabalhadores da Alumar.

Naquela ocasião, a análise concentrou-se, sobretudo, nos efeitos desse processo sobre o ambiente interno à fábrica, buscando-se estudar essas transformações sobre o processo produtivo, as rotinas de trabalho, as políticas de gestão de pessoal, e como isso afetava o trabalho desenvolvido pelos operários, bem como as exigências que lhes eram impostas para que estes se adequassem às transformações operadas.

Neste estudo, busquei ir *além da fábrica*, apropriando-me da expressão utilizada por Ramalho e Santana (2003) ao apresentarem discussões de diferentes autores em relação às recentes transformações no mundo do trabalho e seus efeitos sobre a sociedade como um todo.

De forma semelhante a esses estudos, intento saber como transformações, que *a priori* poderiam ser consideradas enquanto restritas ao espaço da produção, se projetam sobre a sociedade envolvente, interferindo em projetos de vida e, redefinindo trajetórias profissionais.

Na concretização desta pesquisa, me inspirei também na sugestão feita por Hirata (1998), em estudo sobre a reorganização da produção e transformações do trabalho em países do norte e do sul, da utilização, de forma correlata, de três dimensões teóricas: uma teoria dos mercados de trabalho, uma teoria correlativa dos processos de trabalho e uma teoria que leve em conta a subjetividade dos participantes desse processo (HIRATA, 1998, p.41).

O meu contato com a empresa que serviu de base para este estudo se deu num período anterior à pesquisa, quando estava envolvido na realização de meu trabalho de conclusão de curso e, antes disso, não havia tido nenhum contato com o mundo fabril.

O acesso à indústria ocorreu através de uma experiência de estágio curricular e extracurricular como estudante de Ciências Sociais, realizado entre os meses de agosto de 2004 e julho de 2006, período em que me envolvi na realização de pesquisas voltadas para as seguintes temáticas: desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção, responsabilidade social empresarial, inclusão de mulheres e autonomia e produtividade entre os trabalhadores.

Tais pesquisas estavam relacionadas com a realização de trabalhos de conclusão do curso de mestrado profissional em Ciências Sociais por alguns funcionários da empresa que, nesse curso, desenvolveram temáticas relacionadas à Alumar. Minha função durante o estágio foi de auxiliá-los no desenvolvimento das investigações propostas. Portanto, minha inserção nesse campo de estudos veio se dando de forma diferente da encontrada em pesquisadores da sociologia do trabalho, que geralmente ocorre através da intermediação de sindicatos de trabalhadores.

Uma outra dificuldade consistiu em saber lidar com minha posição de desigualdade perante potenciais informantes para o recolhimento de dados, a exemplo do que se deparou Debert (2004) em seu trabalho de campo junto a gerontólogos, advertindo que uma explicitação “com clareza” do projeto de pesquisa poderia inviabilizá-la, na medida em que certos informantes gozam de prestígio e status social reconhecido e fazem parte de corporações com força suficiente não só para imporem suas técnicas de dominação sobre a população, mas também para se manterem impermeáveis a quaisquer estudos sobre eles ou sua corporação.

As dificuldades referidas acima foram encontradas no acesso às informações referentes ao Programa de Formação de Operadores perante a coordenadora desse programa na empresa, com quem eu tinha contato anterior à pesquisa, demonstrando-se acessível e disponível quanto às informações, o que não se efetivou no decorrer do trabalho, apesar de inúmeras solicitações. Essa mesma dificuldade foi encontrada com funcionários da empresa de consultoria que realizava o programa, fazendo retardar em três meses a posse desses dados.

Os dados secundários disponibilizados pela empresa que presta serviços de recrutamento de trabalhadores para a Alumar continham informações sobre o número de candidatos a operadores que concorreram a uma vaga na Alumar entre os anos de 2007/2008. Esperava que neles constassem informações completas sobre todos os candidatos, a fim de traçar um perfil das pessoas que são recrutadas pela Alumar, o que não se revelou verdadeiro, pois o referido banco de dados apresentou grandes lacunas, de forma que uma das poucas informações existentes para o conjunto dos candidatos foi a do local de moradia.

A partir da posse do banco de dados foi necessário traçar estratégias para chegar aos informantes. O primeiro passo foi segmentar esses candidatos por local de moradia, buscando saber em quais bairros havia maior concentração de pretendentes ao PFO. De posse dessas informações, montei uma lista com nome e endereços dos candidatos, mostrando para colegas da Universidade Federal do Maranhão, conhecidos e do movimento popular (no caso do Anjo da Guarda), perguntando se conheciam alguns desses candidatos, numa técnica conhecida como *bola de neve*, pedindo aos entrevistados a indicação de outros, e assim sucessivamente.

A solicitação para me inserir junto aos entrevistados por um conhecido comum, e destes indicar outros, foi preferível ao procedimento de ligar pessoalmente para cada um dos candidatos, o que poderia gerar aversões e a não colaboração na entrevista, pelo fato de eu ser uma pessoa estranha, sem nenhuma referência anterior.

Algumas tentativas de realizar contato sem a intermediação de um conhecido em comum acabou inviabilizando a realização de algumas entrevistas, pois a pessoa se mostrava disposta a concedê-la, mas no dia marcava, colocava algum impedimento para a realização da mesma. Isso ocorreu também quando tentei entrevistar funcionários terceirizados, com a intermediação de um colega da UFMA e de um dirigente do Sindicato dos Metalúrgicos.

Considero que o contato com os candidatos foi facilitado pelo fato de eu ter me apresentado enquanto ex-estagiário da Alumar, de ter chegado a eles por dados fornecidos pela empresa, e de alguém que conhecia a fábrica. Aproveitava do conhecimento em comum sobre a Alumar para estabelecer alguns diálogos a partir das experiências deles na empresa, antes de gravar as entrevistas, buscando criar um clima de descontração.

Entretanto, isso pôde ter gerado desconfiças em relação aos meus objetivos com as entrevistas, imaginando-se que eu poderia ser algum enviado da empresa a fim de avaliá-los e engajá-los num posterior emprego. Contudo, tentava dissipar essas impressões reafirmando que a pesquisa tinha caráter meramente acadêmico, cujo resultado seria uma dissertação de mestrado, e que os nomes dos informantes não seriam divulgados.

Ao final foram entrevistadas sete pessoas, sendo quatro que participaram do Programa de Formação de Operadores, mas que ainda não estavam empregados como operadores na Alumar, uma que já havia participado do PFO e estava empregado na Alumar como operador e duas que não foram selecionadas para o PFO.

A realização de entrevistas se deu na forma semi-estruturada (vide o anexo A), combinando perguntas abertas e fechadas. Nesse tipo de entrevista, embora haja um conjunto de questões previamente definidas, o entrevistado tem maior possibilidade de discorrer livremente sobre o tema proposto, dando a idéia de uma conversa informal, além de trazer à tona, aspectos subjetivos dos informantes que não seriam possíveis numa entrevista fechada. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas para análise.

Um outro momento consistiu na pesquisa documental, com o estudo de documentos produzidos pela empresa, entidades de classe e outras instituições, referentes à temática em discussão, possibilitando a leitura e interpretação dos dados coletados e a construção de novas informações.

Assim, foram feitas visitas à empresa que presta serviços de Recrutamento e Seleção de funcionários para o Consórcio, à fábrica da Alumar, ao Sindicato dos trabalhadores Metalúrgicos do Maranhão, Federação das Indústrias do Estado do Maranhão, Instituto Maranhense de Estudos Sociais e Cartográficos, Secretaria de Indústria e Comércio do Estado do Maranhão, Secretaria Estadual do Trabalho e Economia Solidária, Delegacia Regional do Trabalho, Sistema Nacional de Emprego, Instituto de Planificação da cidade, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Biblioteca Pública Benedito Leite.

Outra importante fonte de informações se deu pela *internet*, onde pude consultar textos referentes à temática trabalhada e acessar dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, bem como materiais publicados pelas instituições em análise.

### **1.3 A estruturação do trabalho**

A estruturação desta dissertação se deu a partir da sugestão observada no trabalho de Hirata (1998), apresentada anteriormente, na qual essa autora destaca a necessidade de se fazer pesquisas relacionadas *ao estudo sobre o trabalho* que abordem a complementaridade entre teorias sobre mercados de trabalho, processos de trabalho e subjetividade dos trabalhadores.

Assim, no primeiro capítulo, intento fazer uma reflexão sobre o processo de formação e configuração do mercado de trabalho em São Luís - MA, com destaque para a

constituição da atividade industrial no Maranhão e a implantação de Grandes Projetos na Região Amazônica, e as transformações sociais que estes ocasionaram, buscando destacar que possibilidades de inserção profissional são desenhadas para o grupo de trabalhadores a partir da realidade do mercado de trabalho local.

O segundo capítulo se aterá aos processos de trabalho desenvolvidos no interior da Alumar, buscando compreender os efeitos do processo de reestruturação produtiva ocorrido nessa empresa no decorrer da década de 1990, que tem implicado na redução do número de funcionários e em maiores níveis de exigências para a contratação de novos trabalhadores.

O último capítulo se voltará para o estudo das trajetórias profissionais dos entrevistados, tentando identificar as possibilidades de inserção profissional, os percursos traçados por estes na *busca por serviço*, e em que tipos de trabalho eles vão se inserindo, para num outro momento analisar suas *inserções provisórias* na Alumar, enquanto treinandos do Programa de Formação de Operadores, e as expectativas de *retorno à fábrica*, já na função de operador, criadas com a conclusão do programa de formação.

## 2 SUBSÍDIOS PARA COMPREENSÃO DA FORMAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO EM SÃO LUÍS

A proposta deste capítulo é apresentar, em linhas gerais, o processo de constituição de uma sociedade capitalista em São Luís – MA, que tem na relação de assalariamento um dos seus principais elementos constitutivos.

Segundo Castel (2003), o assalariamento ou a chamada *relação salarial* assumiu uma posição central nos tipos de sociedades moderno-capitalistas, tendo suas origens na *condição de assalariado*, uma categoria social existente fragtariamente nas sociedades pré-industriais da Europa, solidificando-se com o processo de industrialização que veio permitir a constituição da relação salarial moderna e que tem na grande empresa o seu local por excelência, sendo definida da seguinte forma por Castel:

Comporta um modo de remuneração da força de trabalho, o salário – que comanda amplamente o modo de consumo e o modo de vida dos operários e de sua família -, uma forma da disciplina do trabalho que regulamenta o ritmo da produção e o quadro legal que estrutura a relação de trabalho, isto é, o contrato de trabalho e as disposições que o cercam. (2003: 419)

Definida também como relação salarial fordista, a relação salarial moderna é uma das configurações possíveis que uma relação salarial pode assumir no seio de uma mesma formação social, no caso, o capitalismo, sendo considerada a matriz de base do que Castel (2003) denomina “sociedade salarial”.

Esta última surge enquanto fruto de uma moldagem entre economia e história, quando o salário deixa de ser a retribuição pontual de uma tarefa e passa a assegurar direitos, dando acesso a subvenções extra-trabalho (em caso de doenças, de acidentes, aposentadoria) e permitindo uma participação ampliada na vida social: consumo, habitação, instrução e lazer. Sendo, inicialmente, uma condição específica dos operários, o assalariamento se generaliza, alcançando burgueses, funcionários públicos e profissões intermediárias. Com essa generalização, a condição de assalariado passa a definir a identidade social, com a escala social comportando uma graduação crescente, onde os assalariados sublinham diferenças em relação ao escalão inferior e aspirando ao estrato superior.

Em consonância com a relação salarial se dá a instituição do mercado de trabalho desde os princípios da Revolução Industrial, enquanto *locus* da oferta e demanda de trabalho (GALEAZZI, 2002), cuja especificidade é o trabalho livre, consolidado por intermédio da relação salarial moderna ou fordista, surgindo também, no âmbito dessas relações, a idéia de desemprego.



Assim, a idéia de mercado de trabalho pode ser considerada um fenômeno histórico recente, surgida atrelada ao conceito de trabalho livre que, para se constituir, precisou desbancar o trabalho em corporações de ofícios e o trabalho forçado enquanto modalidades principais de organização do trabalho.

Dessa forma, para a formação de um mercado de trabalho em São Luís (MA), sob os moldes da relação salarial e do trabalho livre, destacados por Castel (2003), seria necessário o desenvolvimento da economia capitalista, pois, essa cidade teria sido formada numa relação colonial, e nesse caso, de acordo com estudo apresentado por Singer (1979), para a situação de economias coloniais, apenas o setor de mercado externo tem caráter capitalista, estando as atividades restantes em outros modos de produção.

Segundo Singer (1979), a transformação de uma economia colonial numa economia industrial moderna implica “numa redefinição da divisão social do trabalho, a diversificação da produção, o progresso técnico e a elevação da produtividade”, sendo a partir da compreensão do estabelecimento e expansão dessas relações de produção capitalista, que se pode compreender o que ocorre com o emprego e a participação da população na força de trabalho, nesse tipo de economia.

Ao estudar o caso brasileiro, Singer (1979:106) afirma que o desenvolvimento das forças produtivas e, conseqüentemente, as mudanças nas relações de produção foram impulsionadas pelas políticas de substituição de importações, que em sua fase inicial fez a expansão do emprego capitalista, onde a limitada disponibilidade de mão-de-obra livre promove salários relativamente mais altos em comparação com a renda dos que atuam em outros modos de produção da mesma formação social.

Numa segunda fase, têm-se como características: um período de renovação industrial, a composição orgânica do capital aumenta, a demanda por força de trabalho se reduz e a renda se concentra consideravelmente, já que, como se passa a requerer mão de obra mais qualificada, há uma polarização entre minoria de altos salários e uma grande massa de pobres, com baixíssimos salários ou efetivamente desempregados.

Para Singer (1979), o essencial para a continuidade do processo de acumulação capitalista, é a introdução de “novos produtos”, destinados a uma fração do mercado interno, que exigem mais força de trabalho, tornada volumosa devido à mão de obra “liberada” nas transformações da segunda fase se somar aquela proveniente de crescimento natural e migração. Dessa forma, “a acumulação do capital se amplia progressivamente, expandindo, embora nem sempre no mesmo ritmo, o volume de trabalho social que ele movimenta” (1979:108).

Para a cidade de São Luís, conforme perceberemos nos tópicos seguintes, os efeitos da política brasileira de substituição de importação, executado principalmente entre as décadas de 1930 e 1970, foram irrisórios no que tange à geração de empregos e na consolidação de um mercado de trabalho sob os padrões capitalistas, se comparado com centros urbanos do sudeste e em algumas capitais do nordeste do Brasil que sofreram os efeitos positivos dessa política.

Entretanto, os efeitos desse processo de modernização advindo com a industrialização no Brasil, se fizeram presentes no Maranhão, com a intensificação do fluxo migratório de trabalhadores nordestinos<sup>1</sup>, e a elevação da produção agrícola, baseada, sobretudo no cultivo do arroz sob o regime de parceria e aforamento, destinado ao abastecimento de grandes centros urbanos.

Um processo mais intenso de industrialização e ampliação do trabalho assalariado, só se dará em São Luís na década de 1980, e está associada ao avanço do capital sobre a região amazônica, no contexto de uma “industrialização que se faz à base de exploração intensiva de recursos naturais e da geração de empregos de natureza precária” (CASTRO, 1995:91).

Segundo Castro (1995), esse processo de industrialização na Amazônia, ocorre num momento de globalização e intensificação da concorrência capitalista, não podendo ser compreendido com os mesmos parâmetros de desenvolvimento industrial verificados em outros países e regiões do Brasil, daí a importância de se considerar certas dimensões e particularidades do seu mercado de trabalho.

Dentre essas características, Castro (1995) aponta para o fato de se tratar de uma região de *fronteira industrial*, cuja incorporação de processos industriais inteiramente novos na região transformam, num curto espaço de tempo, as relações sociais, provocando processos de recomposição social e política diferente de outras regiões, como ocorre no campo do trabalho, com os novos empreendimentos expandido o modelo de relação salarial e trazendo novas formas de regulação do mercado de trabalho, que acabam por fixar uma mão de obra acostumada a vagar em busca de possibilidades de trabalho menos provisórias.

Uma outra característica seria o alargamento do mercado de trabalho incentivado por uma forte presença do Estado, através dos seus investimentos diretos e indiretos, e de acordo com os interesses das empresas que se instalam e interferem na sua regulação. Isso implica na facilidade de exploração, de forma intensiva, da força de trabalho, e na colocação de

---

<sup>1</sup> Movimento migratório associado ao processo de concentração fundiária nos principais estados nordestinos e que dará origem ao projeto de colonização dirigida implantado pela Sudene, através da Comarco, na pré-amazônia maranhense.

exigências para a qualificação de um grupo reduzido de trabalhadores “que se realiza ao lado de uma produção maior de empregos precários e instáveis, marcando a face social das cidades que crescem nas cercanias desses grandes empreendimentos industriais” (1995:93). São essas condições que perceberemos em São Luís nos tópicos seguintes.

## **2.1 Arqueologia do mercado de trabalho em São Luís.**

O processo de formação da cidade de São Luís, capital do Maranhão, reproduz os mesmos padrões existentes em outras regiões brasileiras, no que tange a conformação de um capitalismo do tipo periférico (De DECCA, 1981; MENDONÇA, 1995) diferente do capitalismo gestado na Europa que, de acordo com Marx (1982), teria como principais características: a subsunção real do trabalhador ao capital sob a forma do trabalho livre e assalariado, a institucionalização do Estado liberal-democrático burguês, o processo de solidificação do capital industrial, a formação da burguesia e os processos de ruptura com a ordem feudal.

São Luís, fundada em 1612, integrou-se ao sistema econômico mundial, através de uma relação colonial, fornecendo algodão para as fábricas inglesas e arroz para os trabalhadores europeus, tendo como principal concorrente os Estados Unidos da América e vivendo seu apogeu econômico (1755-1820) quando ainda estava sob o domínio português, ocupando no ano de 1819, segundo avaliação de Spix e Martius (1981), o quarto lugar em importância, dentre as cidades brasileiras.

Nessa conjuntura, as atividades profissionais desenvolvidas na capital do Maranhão, além de vinculadas ao papel de São Luís enquanto *cidade política* (LEFEBVRE, 1999), são fortemente marcadas pela agroexportação que, de acordo com Faria (1998:32), desenvolveu-se no Maranhão seguindo o modelo da grande lavoura implantada no Brasil desde os primórdios da colonização, alicerçada na grande propriedade, no trabalho escravo, apoiada pelo governo e dependente do capital comercial.

Ao final do século XIX, o capital acumulado com a agroexportação, já decadente, propiciou a implantação de indústrias no Maranhão, em consonância com a primeira fase de crescimento industrial (sem industrialização) verificada no país (CALDEIRA, 1988). Entretanto, tais experiências não foram exitosas. Segundo Faria (1998), a agroindústria açucareira tentou manter sem sucesso os padrões da “grande lavoura”, enquanto o parque têxtil veio se arrastando até meados do século XX, com baixo índice de renovação técnica e

sucumbindo à concorrência da produção realizada no Centro-Sul do país, sobretudo em São Paulo (MELO, 1989:51-52).

Dessa forma, no limiar do século XX, as elites maranhenses conviverão com o prosseguimento da decadência econômica perpetrada ao final do século XIX, o declínio do sistema agroexportador escravista e a inviabilidade de sustentação de um parque industrial maranhense, apesar dos capitais acumulados pelos comerciantes e bancários locais. Tal situação é bem retratada por Tribuzi (1981:25):

Com todos os percalços de uma Agricultura em crise grave e uma vez mais reduzida à rigidez monocultora do algodão, pelo fracasso da tentativa Agro-Industrial do açúcar, de tão curta duração e de uma indústria que representava esforço superior à sua real capacidade financeira, o Maranhão ingressou no século XX sem boas perspectivas.

A implantação das primeiras fábricas está associada às discussões feitas à época, sobre a modernização do país, segundo os moldes europeus, implicando na tentativa de consolidação do capitalismo industrial, que vem acompanhada, por meio da proclamação da República, da instauração do modelo de Estado democrático-liberal, e as mudanças no regime de trabalho, passando-se da escravidão para o trabalho livre e assalariado.

No regime escravista, a disciplina para o trabalho regular era feita via coerção física, buscando-se explorá-lo o máximo possível, enquanto o escravo era mantido ao nível mínimo de reprodução de sua força de trabalho, padrão difícil de ser alcançado com o trabalho livre, fato que era motivo de preocupação aos senhores de escravos. Por outro lado, segundo Kowarick (1987), enquanto o cativo fosse referência para o trabalho regular, os indivíduos livres relutariam em se submeter a este.

Para promover a transição da escravidão para o trabalho livre, e constituir um mercado de trabalho balizado pelos moldes capitalista/moderno, o Estado brasileiro proíbe, em 1850, o tráfico de escravos africanos, optando por uma política de redução progressiva da escravidão e pressionando por outras formas de relações trabalhistas. Nesse mesmo ano, institui a Lei de Terras, objetivando dificultar o acesso de terras públicas àqueles com poucos recursos financeiros, no intuito de formar um excedente de trabalhadores para a grande lavoura e o trabalho regular.

No que tange ao trabalho nas fábricas, havia a ilusão, segundo Caldeira (1988), de que a mão de obra relativamente abundante e pouco absorvida pelas atividades urbanas poderia ser engajada nas fábricas com salários baixos. Entretanto, Caldeira (1988) afirma que o pagamento insuficiente e a existência de outras atividades econômicas como o roçado e a criação de animais, constituíam-se em empecilhos para a assiduidade no trabalho.

A maioria da força de trabalho empregada nas fábricas era constituída por mulheres e menores de idade, sendo as relações de trabalho permeadas por mecanismo de super-exploração, demonstrando que o capital industrial requeria o máximo de excedente absoluto dos seus trabalhadores (cf MELO, 1989).

No que se refere às atividades tradicionalmente feitas pelos escravos, Faria (1998) argumenta que a diminuição do efetivo de escravos disponíveis na província, aliado à crise do sistema agroexportador, teriam instigado à utilização do trabalhador livre, mesmo antes da abolição da escravatura, só que em moldes diferentes do regime de trabalho escravista.

A respeito dessa transição para o trabalho livre, Reis (2007:35) argumenta que os grandes proprietários de terras tiveram dificuldades em estabelecer regimes de trabalho baseados no assalariamento, estabelecendo um sistema de aforamento que permitia o cultivo de roças em suas propriedades por pequenos produtores, integrando-os à agricultura mercantil, e mantendo-os economicamente dependentes dos latifundiários, obrigando-os a vender-lhes o produto como pagamento de uma renda pela exploração da terra.

Segundo Reis (2007), o delineamento desse novo tipo de estrutura produtiva, apoiada em homens livres, estabelecidos em pequenas plantações no interior das grandes propriedades ou em terras devolutas integradas à atividade mercantil, foi favorecido por um grande fluxo de mão de obra, relacionada à migração de nordestinos que se assentaram no Maranhão.

Nesse contexto, a primeira metade do século XX vivenciará a hegemonia da pequena produção, com o pequeno agricultor familiar, mesmo amarrado às relações clientelísticas, ao latifúndio e às estruturas que ele representa, promovendo o crescimento da produção agrícola no estado, sobretudo a rizicultura.

Segundo Feitosa (1998), nesse período, o Maranhão obterá um grande crescimento na sua produção agrícola que vai se destacando a partir da década de 1920, ao final da Primeira Guerra Mundial, quando o estado vai se especializando na produção de alimentos para as áreas urbanas do Nordeste e de outras regiões do país onde estava se consolidando o trabalho assalariado.

Junto com a produção agrícola há um aumento populacional ocasionado por uma corrente migratória vinda do Nordeste, passando o Maranhão, de 500 mil habitantes no ano de 1900, para quase 875 mil em 1920, para atingir em 1940, quando da consolidação desse novo tipo de estrutura produtiva, a quantia de 1 milhão e 236 mil habitantes. (FEITOSA, 1998)

A partir da década de 1950, esse fluxo migratório se intensifica com a implantação de rodovias estaduais e federais, objetivando ligar o Maranhão ao Nordeste e ao Centro-Sul do país, além de expandir a fronteira agrícola no sentido Oeste, destacando-se do Vale do Rio

Itapecuru em direção ao Mearim, e deste, para os Vales do Pindaré, Turi e Tocantins, onde a rodovia federal Belém-Brasília constituía-se num importante atrativo para a ocupação e dinamização do sudoeste maranhense. (cf ANDRADE, 1988 e GOMES, 1988)

Em consonância com a rizicultura, desenvolve-se no Maranhão, desde o período da Primeira Guerra Mundial, a “economia do babaçu”, atividade que passa a agregar um grande número de famílias em torno da coleta e quebra do coco babaçu para a extração e comercialização de sua amêndoa, principalmente mulheres e crianças, que viam nesse trabalho uma forma de complementar a renda familiar.

A partir das décadas de 1950 e 60, essa amêndoa passa a ser industrializada no estado, transformando-a em óleo bruto, óleo comestível refinado, torta gorda (ração animal) e em produtos químicos (sabão, velas, glicerina). Em 1950, existiam no Maranhão, 11 usinas esmagadoras de amêndoas de babaçu. Em 1970, com o setor já em crise, esse número era de 17 fábricas, empregando 870 trabalhadores entrando em crise ao início da década de 1970 (Cf FEITOSA, 1995)

Ao final da primeira metade do século XX, temos como quadro a maioria da população maranhense vivendo na zona rural, dedicando-se a atividades agroextrativistas. Embora a frente de expansão tenha promovido o crescimento de alguns núcleos urbanos no interior do estado, a população urbana do Maranhão, em 1960, não passa de 20%, considerando-se a população das vilas e pequenas cidades. (ANDRADE, 1988)

Aglomerados urbanos com mais de 5 mil habitantes não passavam de quinze e a segunda maior cidade (Caxias), tinha menos de 20 mil habitantes, enquanto a capital São Luís, não chegava a 200 mil, possuindo 124.606 moradores em 1960. (ANDRADE, 1988)

De acordo com Machado da Silva (2003:147), nas décadas de 1960/1970 difundia-se a concepção de que a economia, não importando a forma como esta fosse conceituada, possuía no setor secundário e, por conseguinte, no emprego assalariado estável, seu centro dinâmico, que conferia consistência ao conjunto.

Dessa forma, as problemáticas que eram consideradas se referiam às condições de possibilidade da industrialização nos diferentes países e sua capacidade de expansão, e por outro, nas eventuais defasagens entre o processo de urbanização e o de industrialização, afetando a capacidade de ampliação do trabalho assalariado.

Assim, tomando a relação de assalariamento, enquanto típica da organização urbano-industrial, cuja tendência seria sua universalização como forma de reprodução de riqueza, e ao mesmo tempo como meio de reprodução social, pensada dentro de uma escala evolutiva e de uma tendência de desenvolvimento histórico, as formações sociais que não possuíam esses

padrões eram consideradas remanescentes de outros períodos históricos e explicadas como conseqüências do “subdesenvolvimento”, da “dependência” ou do “capitalismo periférico”. (MACHADO da SILVA 2003:148)

É nesse cenário, concebido como “atrasado” pelas elites políticas que emergem ao poder em meados da década de 1960, que estas vão atuar no intento de promover a modernização do campo e da cidade, e o conseqüente processo de urbanização e industrialização do estado do Maranhão, conforme veremos no próximo tópico.

## 2.2 O “Maranhão Novo” buscando resgatar o “Velho Maranhão”

A partir de meados da década de 1960, uma série de conjunções contribuirá para promover transformações no Maranhão. No cenário nacional, os governos militares planejarão políticas de ocupação da Região Amazônica e sua conexão à modernização verificada na região centro-sul do país a partir dos Governos Vargas e Kubitschek, enquanto que no Maranhão, o Governo Sarney (1966-1970) constituirá um projeto de desenvolvimento estadual denominado “Maranhão Novo”.

Segundo Gonçalves (2000), o “Maranhão Novo” foi um projeto do Governo Sarney visando re-inserir o Maranhão no contexto do desenvolvimento, que por seu turno, está associado a uma concepção cíclica, que divide o Maranhão em passado remoto, visto como um tempo de apogeu, glórias, *opulência pombalina*<sup>2</sup>, prosperidade econômica em oposição ao passado recente, que ao mesmo tempo é o momento presente a ser transformado, marcado pelo denominado marasmo, imobilismo e decadência, associado ao poder das oligarquias.

Essa oposição pode ser percebida na fala do então governador Sarney em 1968, proferida na Universidade Mackenzie (SP):

Venho do velho Maranhão que foi província maior pela prosperidade econômica – de que ainda falam suas monumentais cidades e ruínas – e pelo esplendor da cultura – que é dos mais preciosos patrimônios nacionais hoje reduzidos a uma renda per capita que não alcança US\$ 100 dólares/ano, com mais da metade de suas crianças em idade escolar fora das escolas, com taxa de mortalidade infantil de 212/1000, o Maranhão do extrativismo, da pecuária extensiva, da agricultura predatória, da indústria significando apenas 8% do produto bruto, mas onde a palavra desenvolvimento já tem hoje também magnífica ressonância (apud GONÇALVES 2000:109).

---

<sup>2</sup> Em referência às transformações socioeconômicas que teriam sido desencadeadas no então Estado do Grão-Pará e Maranhão na segunda metade do século XVII, a partir das reformas administrativas, implantadas pelo primeiro ministro português Marquês de Pombal no Reinado de D. José I, a exemplo criação da Companhia de Comércio do Grão Pará e Maranhão.

O “Maranhão Novo” buscava a revitalização desse passado remoto, não no sentido de um regresso temporal, mas aproveitando-se da consagração construída em torno da prosperidade passada e de uma concepção cíclica formada na oposição prosperidade/decadência, onde a próxima etapa seria a retomada da prosperidade interrompida, estando o Maranhão “nas fronteiras limites entre o passado e o presente, entre o que foi e o que pode ser, sendo o futuro a recuperação do passado ascendente” (GONÇALVES, 2000: 110).

Tais concepções se assentam naquilo que Almeida (1983) denomina *ideologia da decadência*, referendada por estudiosos da história maranhense, como um padrão explicativo sobre a vida econômica e social do Maranhão, que exalta e idealiza um passado recuado e distante contrapondo-o à chamada decadência, que é sempre contemporânea de quem está falando, fazendo-se menção à recuperação de uma prosperidade perdida, tornando-a, no futuro, uma possibilidade real.

Como ações para a ruptura com o passado recente, o governo Sarney criou a Superintendência para o Desenvolvimento do Maranhão (SUDEMA) e elaborou o I Plano de Governo do Estado do Maranhão (1968), reunindo um corpo técnico dirigente, oriundo da chamada “Geração de 50”, composto em sua maioria por bacharéis e literatos que vão se conformando nas engendas das relações do poder político.

Dentre as decisões a serem tomadas pelo governo, uma se referia à frente de expansão que naquele período ocupava o Maranhão. Uma das vias para essa problemática seriam propostas pelo Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), através de estudo produzido em 1959, e pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), por meio do Projeto de Povoamento do Maranhão (1961-1963), que via a colonização do Maranhão como solução para os problemas do semi-árido nordestino.

Fundamentados nas idéias do economista Celso Furtado, coordenador do GTDN e Superintendente da SUDENE, esses planejadores acreditavam que o deslocamento da fronteira agrícola para as áreas úmidas do Maranhão, onde seriam produzidos alimentos por pequenos produtores rurais para os centros urbanos, constituir-se-ia numa solução ao excedente de mão de obra produzido pelos efeitos das secas no semi-árido nordestino. (Cf GONÇALVES, 2000)

As propostas da SUDENE, que sempre enfrentou a resistência de parlamentares e grupos políticos dominantes nordestinos [cf. Lima (1996), Oliveira (1981), Furtado (1989) e Cohn (1976)], não tiveram aceitação no Governo Sarney, que sanciona e promulga a Lei



Estadual de Terras nº 2.979/69, conhecida como Lei Sarney, que reestrutura formalmente o mercado de terras, facilitando o seu acesso aos grandes e médios empreendimentos agroindustriais e agropecuários em detrimento dos pequenos produtores agrícolas como pensado pelos planejadores nordestinos.

A opção de Sarney é consoante com o projeto de ocupação e colonização pensado pelos governos militares para a Amazônia e, por conseguinte, com os recursos públicos destinados à região para tal finalidade, havendo, nos convites feitos pelo governador Sarney a empresários da agroindústria e pecuária do Centro-Sul para investirem no Maranhão, a confirmação de uma maior aproximação do nosso estado com a chamada Amazônia Legal dos militares do que com o Nordeste dos técnicos da Sudene. (Cf GONÇALVES, 2000)

Entretanto, o Maranhão passa a receber recursos tanto da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e Banco da Amazônia, quanto da SUDENE e Banco do Nordeste, muito embora, os volumes investidos no Maranhão tenham sido restritos em comparação com outros estados, como Bahia (51,6%), Pernambuco (19,2%) e Ceará (6,2%), que juntos receberam 80% dos recursos investidos pela SUDENE no período de 1960 a 1977 (LIMA, 1996:64).

Gonçalves (2000) refere-se também a um outro dissenso ocorrido no Governo Sarney, com relação a qual ordem de prioridade, os chamados setores econômicos primário (agricultura, pecuária e extrativismo) e secundário (indústria), teriam nas ações do governo. Os técnicos defensores do agropecuarismo, denominados *bovinocratas*, acreditavam que essa atividade constituía-se na “vocação natural do Maranhão”, enquanto a cria o de parques industriais se constituiria numa atividade suporte, cujo finalidade seria a absor o da mão de obra ociosa nas áreas urbanas.

Já os *industrialistas*, coordenados pelo economista Bandeira Tribuzi, atribuíam o dito subdesenvolvimento do estado, a uma progressiva agrariza o voltada para as chamadas economias de subsistência, devendo voltar sua produ o para as chamadas culturas industriais como o algodão e cana de a u ar, que trariam dinamismo para a produ o industrial, seguindo as concep oes de desenvolvimento apregoadas naquele período.

Enquanto se desenvolvia essas discussões, o ritmo de crescimento da capital maranhense, nas décadas de 1950 e 1960, girou em torno de 4,3%, taxa bem acima das décadas anteriores e muito abaixo das outras capitais do Nordeste no mesmo período, que foi em torno de 7%. (GOMES, 1988:23)

Alinhando-se com as grandes obras de infraestrutura feitas pelo governo militar no Brasil, grandes interven oes são feitas em São Luís, visando a implementa o de um novo

sistema viário urbano e a expansão da cidade para outras áreas, destacando-se a ponte do Caratatiua (1968), Barragem do Bacanga e ponte do São Francisco (1970), além disso, ocorreu o prolongamento do Corredor Centro-Anil (Avenidas Getúlio Vargas e João Pessoa), ligando os bairros situados na periferia à área central e promovendo o deslocamento de atividades comerciais para essas avenidas. (ESPÍRITO SANTO, 2006:66)

Tais obras constituir-se-ão em fatores atrativos para a migração de pessoas para São Luís, entretanto, outros fatores contribuirão na expansão da cidade, como aponta Marchesini (1988:14), para quem “a falta de espaços rurais para que o trabalhador do campo nele permaneça, e de outro, a maior rigidez com que o regime de propriedade rural começa a apresentar, promovendo a expulsão da população rural”.

Para esse autor, naquele período as cidades maranhenses estavam recebendo fluxos cada vez mais intensos de população oriunda da zona rural, no entanto, a reduzida infraestrutura de serviços urbanos não ofereciam condições de retenção para essa população, que migravam para cidades maiores em busca de emprego ou alguma renda, o que nem sempre de fato ocorria “dando origem a imensos bolsões de miséria urbana que se consubstanciam na péssima qualidade de vida que tais segmentos sociais apresentam” (Marchesini, 1988:14).

Os efeitos sobre São Luís se apresentaram na sua ampliação em cerca de 13 km, sobretudo para as áreas topográficas pouco favoráveis, como os manguezais, expandindo-se os bairros de Matadouro (atual Liberdade), Monte Castelo, Fátima (Cavaco), João Paulo, Caratatiua, Jordoa e Sacavém (ESPÍRITO SANTO, 2006:66)

No último ano da década de 1960, o número de palafitas chega a 7.000, com as áreas palafitadas abrigando cerca de 40.000 pessoas ou 1/6 do total de habitantes da capital, com a renda *per capita* da cidade estimada em US\$ 140,00 para o ano de 1969. (GOMES, 1988:24).

Contudo, São Luís não consegue incorporar esse contingente populacional às suas atividades econômicas, com o fechamento de várias fábricas naquele período, e a zona portuária da Praia Grande ficando obsoleta (cf ABRIL CULTURAL, 1971: 379), a maioria dessas pessoas não encontra boa colocação no mercado de trabalho, que tinha no funcionalismo público a ocupação predominante, quer pela presença de órgãos da administração federal, quer pela expansão da burocracia estadual e municipal por interferência do clientelismo político. (cf GOMES, 1988:23)

Esse denominado *atraso econômico* atribuído à São Luís, que se reflete na incapacidade de geração de novos postos de trabalho e de empregos assalariados e

regulamentados é posto em comparação com outras capitais das regiões Nordeste<sup>3</sup> e Norte<sup>4</sup> do Brasil, que se integravam ao processo de crescimento industrial-financeiro do Centro-Sul do país, local de origem e propriedade da maior parte dos capitais, portanto, integração feita de forma complementar, seja em termos de mercados, de matérias primas ou de força de trabalho. (cf LIMA, 1996)

Portanto, em comparação com outras localidades, pode-se dizer que a capital maranhense estava duplamente fora do ciclo de crescimento da economia e industrialização brasileira, no período compreendido entre as décadas de 1950 e 1970, tanto em relação ao eixo central, concentrado no sudeste do país, onde estavam as bases desse ciclo econômico, alicerçado na industrialização para a substituição de importações, tendo como âncoras as indústrias automobilista e químico-petroquímico, quanto em comparação a algumas capitais do Norte e Nordeste, que se integravam de forma subordinada ao ciclo econômico desencadeado no Centro-Sul do país.

Nessas condições, a perspectiva de integração da capital maranhense ao ciclo de crescimento da economia e industrialização brasileira, se fazia imperioso do ponto de vista dos grupos dirigentes locais, conforme perceberemos a seguir.

### **2.3 A implantação de uma política industrial para o Maranhão**

Conforme alguns estudos (CALDEIRA, 1988; FARIA 1998), os empreendimentos industriais instalados no Maranhão ao final do século XIX tiveram como principais financiadores comerciantes e banqueiros enriquecidos com o sistema agroexportador

---

<sup>3</sup> De acordo com Oliveira (1987), o processo de industrialização do Nordeste ocorre durante a década de 1960, sob a égide dos incentivos da SUDENE, concentrados, sobretudo, na região de Salvador (BA), voltada basicamente para a industrialização de bens intermediários e Recife (PE), no qual se estruturam os ramos de bens de consumo duráveis e não duráveis. Sendo que, segundo Correia de Andrade (apud Lima, 1996:64) as áreas metropolitanas de Salvador, Recife e Fortaleza concentraram, na década de 70, 2/3 dos investimentos feitos pela SUDENE e mais de 50% dos empregos criados.

<sup>4</sup> Na área de abrangência da SUDAM, a Zona Franca de Manaus, área de livre comércio criada em 1967, com o objetivo de estimular a industrialização da capital amazonense e sua área adjacente, bem como ampliar seu mercado de trabalho, torna-se um dos principais pólos da industrialização dependente na Amazônia, no período entre 1965 e 1975 (STOCKINGER, 2001: 116). Nesse mesmo período, Stockinger (2001) observa que Belém, capital do Pará, se mantém como importante pólo do comércio regional, recolhendo a produção agrícola e extrativa pelo sistema de aviamento, fornecendo artigos industrializados, e as transportando como matéria prima para as regiões industrializadas. Além disso, há um aumento da transformação industrial de produtos regionais. Nessas condições, o setor terciário e a indústria em surgimento funcionam como atrativos para a mão de obra barata (2001:133).

escravista implantado no período colonial, em parceria com alguns industriais ingleses, assim como a experiência industrial de meados do século XX, baseada na “economia do babaçu”, também foi montada por particulares.

Diferentemente de outras regiões do país, a ação do Estado nesses empreendimentos industriais se fez de forma tangencial e limitada apenas nos anos de 1960, com a elaboração do I Plano de Governo do Estado do Maranhão (1968) teremos a concepção de uma política industrial para o estado do Maranhão e de formação de mão de obra.

De acordo com Gonçalves (2000), esse plano de governo concebe o Maranhão como um estado subdesenvolvido devido à disparidade entre os chamados setores econômicos, havendo um setor primário hipertrofiado, com baixa produtividade, predominando as atividades extrativas e de subsistência em relação a involução do setor secundário e a estagnação do setor terciário ou de serviços.

Nesse sentido, a solução para o chamado desenvolvimento do Maranhão, passaria pela diversificação do setor primário e no incentivo à implantação de indústrias, mas, antes disso, a desqualificação da mão de obra e a exclusão da maioria da chamada população da vida produtiva do Estado, constituir-se-iam, para o Plano de Governo, na causa principal do subdesenvolvimento que deveriam ser solucionados.

Nessa concepção, tornam-se invisíveis os trabalhadores, que embora integrados ao mercado sob diferentes formas, não estão inseridos nas atividades produtivas legitimadas e oficializadas pelo Estado. Além disso, sua incorporação enquanto mão de obra nos setores considerados produtivos, notadamente a indústria, só poderia se afirmar mediante a qualificação profissional e, por conseguinte, na incorporação dos padrões do trabalhador assalariado capitalista moderno.

Como uma das ações em relação ao incentivo para a implantação de indústrias no Estado, o governo estadual projeta, ao final dos anos 1960, o primeiro Distrito Industrial em São Luís, localizado na área Itaqui-Bacanga, próximo ao Porto do Itaqui, em construção à época, sendo reservado um terreno para a construção de uma siderúrgica da SIDERBRAS<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> A Siderurgia Brasileira S/A (Siderbrás), *holding* que controlava as empresas siderúrgicas estatais, foi criada em 1973 e extinta em 1990, no final da década de 1980 chegou a ser o terceiro maior conglomerado siderúrgico do mundo, abrigando empresas siderúrgicas como CST, USIBA, CSN, Cosipa, Usiminas, Açominas, dentre outras. No ano de 1973, essa *holding* havia entrado em processo de negociação com a norte americana US Steel Corporation, a possibilidade de produção conjunta numa unidade fabril próximo ao Porto do Itaqui em São Luís. (cf SCHNEIDER, 1994), parceria que não se efetivou devido à US Steel ter se retirado do Projeto Ferro Carajás.

Posteriormente, um outro Distrito Industrial<sup>6</sup> é implantado na gleba Tibiri/Pedrinhas. (GEINC, 2002)

A implantação de indústrias ganhou impulso com incentivos fiscais via imposto de renda pelo Governo Federal, e a distribuição de recursos via SUDENE e SUDAM, enquanto os governos estadual e municipal, além da criação do Distrito Industrial, ofereciam terrenos a preços subsidiados com infraestrutura e redução/isenção de impostos. (GEINC, 2002)

Próximo ao primeiro Distrito Industrial, é criado o bairro do Anjo da Guarda em 1968, abrigando pessoas deslocadas do centro de São Luís e da área onde foi implantada a Universidade Federal do Maranhão, numa tentativa de se formar um bairro operário em São Luís.

Assim, em 1970, o Maranhão possuía 316 indústrias, segmentadas em 11 principais ramos de atividades e empregando 7 mil trabalhadores. No final dessa década, o número de empreendimentos industriais passa para 768, gerando 18,1 mil empregos diretos. (cf FEITOSA, 1995: 152)

Com a expansão das cidades e a criação de conjuntos habitacionais financiados pelo extinto BNH (Banco Nacional de Habitação), há um impulso no ramo da construção civil, que vai demandar mão de obra e a intensificação do fluxo migratório para a capital, por um lado, e por outro, a dinamização nos ramos industriais dos minerais não metálicos, cimento, madeira e metalurgia. (cf FEITOSA, 1995: 153)

Dentre as ações do governo do Maranhão voltadas para a política industrial implementadas na década de 1970, destaca-se a criação da Secretaria de Indústria e Comércio, em 1973, a quem caberia o planejamento da política industrial no Maranhão, a instituição da Companhia de Desenvolvimento Industrial (CDI), em 1974, e a inauguração do Porto do Itaqui nesse mesmo ano. (GEINC, 2002)

A estrutura montada pelo Governo Estadual à época, voltada para a indústria, está associada à divulgação, no início da década de 1970, da existência de grandes jazidas de minério de ferro na Serra dos Carajás (PA), cujos estudos de viabilidade apontavam o Porto do Itaqui<sup>7</sup> como o terminal de exportação desses minérios. Dessa forma, criou-se a expectativa de São Luís se tornar um pólo industrial minero siderúrgico de grande porte, com

---

<sup>6</sup> Tal fato está associado ao III Plano Diretor (1966/1968) da SUDENE, já reformulada pelo regime militar, que preconizava a implantação de distritos industriais nas capitais e cidades médias do nordeste (cf LIMA, 1996:57).

<sup>7</sup> Segundo Schneider (1994), formou-se uma verdadeira frente de batalha entre delegações do Pará e do Maranhão, pressionando diretores da CVRD para que seus Estados recebessem o porto e a rede de transporte que o ligassem à mina. Ao final, os diretores optaram pela ferrovia - Porto do Itaqui, devido à sua capacidade de atracação de navios de grande porte para escoar a produção mineral ao mercado externo.

a possibilidade de construção de uma usina siderúrgica, numa parceria da Siderbrás com a multinacional US Steel. (SCHNEIDER, 1994)

Também nessa década, o governo militar anunciou a criação do Programa de Integração Nacional (PIN) que tinha como um de seus objetivos o financiamento do plano de obras de infraestrutura das regiões compreendidas nas áreas de atuação da SUDENE e da SUDAM, além de promover sua mais rápida integração à economia regional. (PINTO, 1982)

Dentre essas obras constava o Porto do Itaqui no Maranhão, cuja área de implantação já estava prevista desde 1939, tendo sua construção iniciado em 1960 e concluída em 1974. É a partir desse porto que se construirá todo um imaginário referente à industrialização de São Luís e a colocação do Maranhão como *locus* estratégico para as exportações brasileiras. (ANTAQ, 2008)

Em paralelo e em decorrência da expectativa em torno da instalação de um pólo minero siderúrgico em São Luís, o fluxo migratório para a capital maranhense se intensifica no decorrer da década de 70, com um acréscimo populacional de 59% em relação à década anterior, e de 80% em relação a década de 1950 (GOMES, 1988). Grande parte desses migrantes vão morar em áreas alagadas em torno dos manguezais, sendo que em 1973, eram cerca de 50 mil pessoas os que habitavam nas chamadas palafitas. (LEMOS, 1989)

Na Tabela 1, abaixo, algumas informações referentes ao crescimento demográfico de São Luís nos últimos 48 anos, no qual se observa que o período mais importante desse incremento se dá nas décadas de 1970 e 1980, havendo uma diminuição no ritmo de crescimento a partir dos anos 1990.

Tabela 1: População de São Luís e Maranhão (1960-2008)

ANO	POPULAÇÃO TOTAL		Incremento Populacional da Capital (%)	Participação no Estado (%)	Taxa Média de cresc. Anual (%)
	Maranhão	São Luís			
1960	2 492 139	158 292	32,15	6,35	---
1970	2 992 678	263 595	66,52	8,81	5,23
1980	3 996 444	460 320	74,63	11,52	5,73
1991	4 930 253	695 119	51,00	14,1	4,21
2000	5 651 475	867 690	24,83	15,35	2,24
2008	6 305 539	986 826	13,73	15,65	1,65

Fonte: IBGE, Censos demográficos do Maranhão e projeção da população para 2008.

É importante destacar que, nas décadas de 1960 e 1970, a cidade foi impactada com as migrações oriundas do campo, já como efeito das políticas modernizantes implantadas no

interior do Estado que veio ocasionar o êxodo rural no Maranhão, onde se verifica a presença de fatores repulsivos relacionados ao processo de concentração fundiária. (ASSELIN, 1982; GISTELINCK, 1988)

Já na década de 1980, além dos fatores de repulsão, encontraremos a instalação dos Grandes Projetos em São Luís como fatores atrativos para a vinda de pessoas à capital maranhense, além de demanda por mão de obra proporcionada pelo setor da construção civil, o que vai contribuir para um significativo aumento da participação de São Luís na população total do estado, fenômeno que também é favorecido pelo grande número de maranhenses que se deslocam para outros Estados do país naquele período. (GISTELINCK, 1988, FEITOSA, 1998)

Dessa forma, o crescimento populacional de São Luís foi marcado por características profundamente negativas em termos de urbanismo e distribuição dos serviços urbanos, cuja limitada capacidade de investimento da Prefeitura, dificultou o controle municipal sobre o ordenamento do território (GOMES, 1988:24), com a cidade vivenciando um duplo processo de ocupação - de um lado as ocupações “espontâneas” que se proliferavam de forma não-regularizada, e de outro, um processo “induzido”, realizado pela iniciativa privada, com a construção de conjuntos populares próximos a áreas urbanas já consolidadas. (Cf. ESPÍRITO SANTO, 2006: 68)

No que tange aos resultados da implementação de uma política industrial para o Maranhão, visando integrá-lo ao ciclo de desenvolvimento vivenciado no país desde os anos 1950, verifica-se que expectativas foram criadas quando, no início da década de 1970, o modelo desenvolvimentista deu início à penetração de frentes agropecuária e minero-metalúrgica na Região Amazônica, conforme demonstrado pela Lei de Terras do governo Sarney e a intenção da Siderbrás em se instalar no Maranhão. Contudo, a estagnação econômica nacional e mundial de meados da década de 1970 (BUARQUE, 1995) arrefece esses projetos.

Em lugar do modelo desenvolvimentista, entram em cena os Grandes Projetos voltados para a mineração, que irão fazer com que a minero-metalurgia na Amazônia se expanda segundo novos padrões tecnológicos e numa conjuntura diferente da que havia proporcionado o crescimento econômico e industrial em outras regiões do Brasil, destacando-se nesses grandes empreendimentos a forte presença de capital intensivo de origem externa, vindos para cá interessados em algumas *commodities* derivadas de recursos naturais amazônicos. (BUARQUE, 1995)

De acordo com Loureiro (2001), esses grandes empreendimentos seriam frutos de uma re-divisão internacional do trabalho, com os países desenvolvidos transferindo para os países periféricos os investimentos altamente consumidores de energia (os eletrointensivos) ou ainda aqueles que produzem grandes danos ecológicos, fabricando aqui produtos semielaborados, que depois são enviados às regiões mais industrializadas, onde são transformados em milhares de outros produtos, gerando lucros e empregos e ficando na Amazônia *a devastação, poucos empregos, pouca renda*. São esses tipos de empreendimentos que tentarão promover a tão propalada *modernização* de São Luís, conforme veremos a seguir.

## 2.4 Os Grandes Projetos se implantam em São Luís

A década de 1980 será para São Luís e o Maranhão o ponto culminante de um processo iniciado desde os anos 60, quando foi colocada a perspectiva de instalação de um pólo industrial na capital maranhense e de indústrias siderúrgicas ao longo da Estrada de Ferro Carajás, como parte das ações do Programa Grande Carajás (PGC).

Por outro lado, essa década é conhecida pela falência do projeto de desenvolvimento e integração pensado pelos militares para a Região Amazônica e o fim do chamado “milagre econômico brasileiro”, que havia alçado o Brasil à categoria de 10ª maior economia mundial.

Voltando à década de 60, tínhamos os governos militares implantando políticas para a modernização da Amazônia e sua integração ao desenvolvimento nacional, com a execução de grandes obras de infraestrutura (estradas, hidrelétricas, portos, aeroportos), a promoção e incentivo de deslocamento de trabalhadores rurais para projetos de colonização e, principalmente, a implementação de incentivos fiscais para instalação de projetos privados voltados para a agropecuária, mineração ou atividade madeireira. (cf. SANT’ANA JUNIOR, 2004: 112)

Por intermédio do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Amazônia, o Estado brasileiro através do Decreto n. 288 de 28/02/67, e do Decreto-lei 291, de 28/02/67, havia definido a política de inserção do capitalismo na região, dividindo-a em Amazônia Ocidental (Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima), com destaque para a Zona Franca de Manaus, e a Amazônia Oriental (Pará, Amapá, partes do Maranhão, norte de Goiás (atual Tocantins) e Mato Grosso), onde se sobressai o Programa Grande Carajás (PGC).

O Programa Grande Carajás foi apresentado oficialmente em 1980 e extinto em 1990. Caracterizou-se por ser um conjunto de empreendimentos com o intuito de viabilizar



condições de desenvolvimento sócioeconômico da Amazônia Oriental através da extração de recursos minerais e florestais existentes na área e explorá-los de forma integrada e em grande escala, constituindo-se em três conjuntos de projetos: os minero-metalúrgicos, agropecuários e florestais e, de infra-estrutura. (CASTRO:1989; COSTA:1987; PINTO:1982)

Dentre os conjuntos de projetos minero-metalúrgicos, os dois principais, mesmo tendo suas áreas de extração mineral instaladas no estado do Pará, terão algumas de suas operações realizadas no Maranhão a partir da década de 1980: o Projeto Ferro Carajás, cuja produção mineral é extraída da Serra dos Carajás e transportada por uma ferrovia até o Porto da Ponta da Madeira em São Luís, cujas obras de implantação foram concluídas em 1985 e 1986; e o Projeto Trombetas<sup>8</sup> que tem sua base de extração de bauxita na Serra do Oriximiná, no estado do Pará, de onde segue para o abastecimento das indústrias de alumínio da Albrás e Alunorte, inauguradas em 1985 e 1995, no Pará; e da Alumar, em São Luís - MA, que teve sua produção iniciada em 1984.

Em decorrência dos projetos minero-metalúrgicos, teremos a implantação, no Maranhão, e particularmente em São Luís, do Complexo Industrial da Alumar, por parte da Alcoa e Bilinton, iniciado em 1979, vinculado ao Projeto Trombetas, enquanto o Terminal Portuário da Ponta da Madeira e a Estrada de Ferro Carajás serão implantados pela Companhia Vale do Rio Doce, em 1985, vinculados ao Projeto Ferro Carajás (FEITOSA, 1995).

A Albras teve sua produção iniciada em 1985, sendo sua estrutura acionária composta por 51% pertencente à Vale e o restante a um Consórcio de 17 empresas japonesas que formam a NAAC (Nippon Amazon Aluminiun Co. Ltda), comandados pelo Japan Bank for International Cooperation, organismo do governo japonês. Na Albrás se produz basicamente o lingote de alumínio de 22 kg. (cf CARMO, 2000)

A Alunorte foi implantada em 1995, dez anos após a partida da produção da Albrás. Dedicar-se à produção de alumina, com a capacidade avaliada em 4,4 milhões de toneladas por ano. Seus acionistas são as brasileiras Vale (57%), a norueguesa Norsk Hydro (34%), a CBA (Companhia Brasileira de Alumínio), com 4%, o Consórcio NAAC (2%), e as empresas japonesas Jaic, Mitsui e Mitsubshi com 1% cada. (TARSITANO NETO, 1995)

---

<sup>8</sup> Segundo Santos Filho (2000), o Projeto Trombetas teve na Serra de Oriximiná, no vale do Rio Trombetas, noroeste do Pará, o pólo para a exploração da bauxita, minério de onde é extraído o alumínio. Ali se instalou, em 1975, a Mineração Rio do Norte, com a participação de duas empresas nacionais e sete internacionais, sob a liderança da então estatal brasileira Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), com 41% das ações e da canadense Alcan, com 19%, chegando a produzir mais de 6 milhões de toneladas de bauxita a ser empregada principalmente no Complexo Albrás/Alunorte em Barcarena (PA) e Alumar no Maranhão.

O Consórcio de Alumínio do Maranhão foi um empreendimento encabeçado pelo grupo norte-americano Alcoa, maior produtor mundial de alumínio, implantando-se em São Luís no ano de 1979, devido à facilidade de escoamento de sua produção pelo Porto do Itaqui, transformando-se posteriormente numa *joint venture* que contou com o capital acionário da mineradora anglo-holandesa BHP Billiton e da segunda maior produtora mundial de alumínio, a canadense Alcan, conforme veremos no capítulo posterior.

Para compreendermos o desenvolvimento do projeto Trombetas na Amazônia, dois elementos são essenciais: a existência de minas de bauxita e o potencial energético da região, que passa a ser explorado com a construção da hidrelétrica de Tucuruí. A reunião desses dois elementos possibilitará a construção de fábricas de alumina e alumínio num mesmo espaço geográfico, formando um complexo industrial, o que não é possível em alguns países, que produzem apenas um desses produtos, de acordo com a disponibilidade de bauxita para a extração de alumina ou de energia elétrica para a produção de alumínio, já que seu processo é eletrointensivo (cf TARSITANO NETO, 1995).

No que concerne ao Projeto Ferro Carajás, suas atividades tiveram início em 1974, período em que começou a ser construído o Terminal Portuário da Ponta da Madeira, em São Luís, o segundo em profundidade no mundo, próximo ao porto comercial do Itaqui, e a Estrada de Ferro Carajás (EFC), com 892 Km de extensão, ligando esse porto à província mineral do Carajás, de onde é extraído o minério de ferro a ser exportado, via ferrovia e porto. (cf TARSITANO NETO, 1995).

Esse projeto foi um empreendimento da Companhia Vale do Rio Doce, conhecida atualmente como Vale, inaugurado em 1985 a um custo de U\$ 2,9 bilhões, sendo que 37% desse valor vieram da própria empresa, enquanto 25% foram alocados no mercado financeiro interno e 38% é resultante de empréstimos internacionais. (SANTOS FILHO, 1995)

O impacto da instalação do Complexo Industrial da Alumar e do empreendimento da Companhia Vale do Rio Doce sobre a população de São Luís foram notórios, primeiro pelo número de famílias que tiveram de ser desalojadas das áreas onde foram implantados esses Grandes Projetos que Feitosa (1995) calcula ser em torno de 5 mil famílias, sendo estimado para a área da Alumar, a desapropriação de 1.650 famílias, 55% dos quais pequenos produtores rurais. (cf SUDAM, 1990, FEITOSA, 1995)

O fluxo migratório para a capital, que já foi intenso na década de 1970, se intensificará nesse período, com o aumento da chamada moradia subnormal (LEMOS 1989), ocasionada, segundo o autor, pela ampliação de oportunidades de empregos advindos com os Grandes Projetos que, embora sazonais e utilizando mão de obra de baixa qualificação, teriam

ampliado a oferta de trabalho em São Luís e o valor das remunerações, frente ao que era tradicionalmente oferecido pela construção civil, só na Alumar foram empregados cerca de quinze mil pessoas em novembro de 1983 (GOMES, 2006) no auge da construção da fábrica.

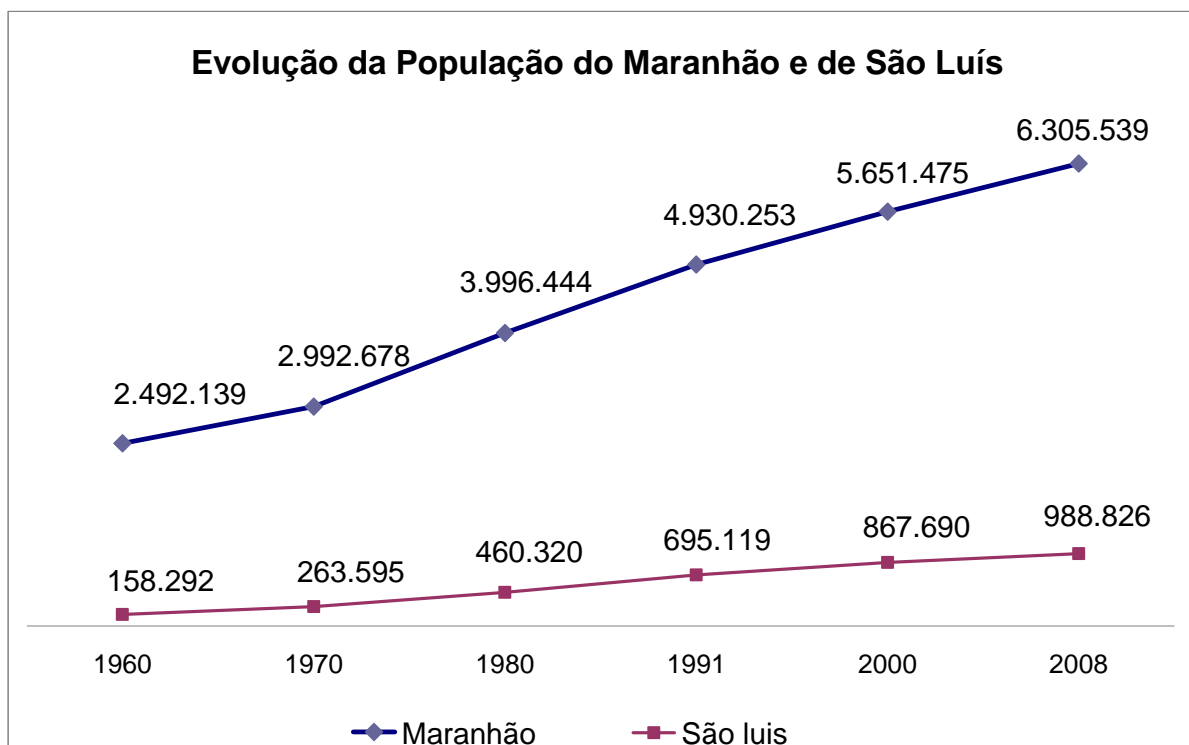
Além disso, teria havido um crescimento dos setores comerciais e de serviços, e um alargamento das possibilidades de regularização de terrenos ocupados e de financiamento da casa própria, com a construção de grandes conjuntos habitacionais como a Cidade Operária, Cohatrac, São Cristóvão e Maiobão, situados estrategicamente próximos ao distrito industrial de São Luís.

De acordo com Ribeiro Junior (1999), os dois maiores complexos habitacionais eram a Cidade Operária, com 7.500 unidades e o Maiobão, com 4.470 unidades, que contavam com unidades de até um cômodo, e distantes 16 km e 20 km do núcleo central da cidade. Para esse autor, desde quando se formulou a hipótese de São Luís sediar um pólo siderúrgico alinhado ao Porto do Itaqui, no começo da década de 1970, havia se planejado construir um aglomerado habitacional o mais próximo possível do Distrito Industrial, o que veio a ocorrer com a Cidade Operária e o Maiobão, quando da implantação da Alumar. (cf ABREU JUNIOR, 2006)

Ribeiro Junior (1999) aponta que as chamadas ocupações espontâneas, eclodem pela cidade, como fruto de reivindicações populares por moradia, e a distância cada vez maior dos bairros populares em relação ao centro da cidade fazem deflagrar manifestações como a chamada greve de 79, promovida por estudantes que reivindicavam o pagamento de metade do valor das passagens nos transportes coletivos.

Nesse período, Gistelinck (1988) comenta que: "em pouco mais de sete anos a população de São Luís duplicou. O fluxo migratório do campo em direção as cidades é irreversível e quase incontrolável", advertindo sobre os contrastes sócioeconômicos decorrentes desse processo acelerado de ocupação urbana, ressaltando que se por um lado surgem os chamados bairros periféricos como as invasões e conjuntos habitacionais de péssima qualidade em infra-estrutura, em contrapartida, na chamada "cidade nova", a área nobre vai sendo construída pelos edifícios e mansões embelezados pelas avenidas largas e iluminadas evidenciando a distância entre as classes sociais.

Gráfico 1: Evolução da População do Maranhão e de São Luis (1960-2008)



Fonte: IBGE, Censos Demográficos, e estimativa da população para 2008.

Outra mudança se refere ao incremento de trabalhadores assalariados na economia de São Luís, embora o serviço público continuasse a ser, conforme Hiroshi (1989), o principal empregador da cidade em 1985. Esse incremento no número de assalariados está relacionado com a entrada em operação da Alumar (em 1984) e da CVRD (em 1985) que, juntas, teriam empregado diretamente cerca de cinco mil pessoas<sup>9</sup>. (FEITOSA, 1995)

Segundo Feitosa (1995:156), de 1981 a 1990, foram criados no Maranhão 26,4 mil empregos formais vinculados a 1037 novas indústrias implantadas nesse período, desse total de empregos, 25% foram ofertados por empreendimentos financiados pelo Programa Grande Carajás.

A criação desses empregos foi na contramão do que ocorria naquele período, com as áreas industrializadas do país, cujo *boom* na geração de novos postos de trabalho havia se realizado nas décadas de 1960 e 1970, enquanto nos anos 1980 o cenário era de recessão econômica, afetando a geração de novos empregos nessas regiões, sendo marcado por intensas mobilizações desses trabalhadores por melhores condições de trabalho, a exemplo do

<sup>9</sup> Dos quais 2.600 pessoas na CVRD, considerando os serviços realizados na Ferrovia e no Porto (CHAVES, 2004) e 2.400 na Alumar, na média geral da década (GOMES, 2006).

que ocorreu na Região do ABC paulista (RODRIGUES, 1997) e na cidade de Volta Redonda (RJ) com os trabalhadores da CSN. (SANTANA E RAMALHO, 2001)

No caso de São Luís, como esses empreendimentos haviam se implantado dentro da expectativa de geração de divisas para o equilíbrio da balança comercial brasileira, a criação desses novos postos de trabalho surge com características distintas daqueles gerados no modelo de industrialização para a substituição de importações, ocorrido especialmente no Centro-Sul do país, com foco no mercado interno, economia fechada e a forte intervenção do Estado, inclusive como produtor direto.

No caso dos empregos gerados na década de 80, em São Luís, por esses grandes empreendimentos, tinham como finalidade a exportação de *commodities*, com foco no mercado externo, presença significativa de empresas multinacionais e, ainda, uma forte presença estatal, para o caso da CVRD, como produtor direto, presença que irá se arrefecer na década seguinte.

Contudo, esses operários, conforme mostramos em outro estudo (GOMES, 2006), mal haviam entrado na cultura do trabalho industrial e teriam que lidar, já na década de 1990, com os efeitos da reestruturação produtiva, realizada num cenário de abertura comercial, desregulamentação da economia e privatizações, conforme veremos no próximo tópico.

## **2.5 Cenários da reestruturação produtiva na década de 1990**

Na década de 1990, no cenário nacional, há uma redefinição do papel intervencionista do Estado junto à economia, apregoando-se não mais o investimento direto estatal em determinados setores produtivos, mas o seu papel de regulador e fiscal da economia.

O discurso da eficiência, competitividade, liberalismo econômico caracterizam esse momento, buscando-se um modelo de desenvolvimento que privilegie o papel do chamado mercado, uma economia integrada ao restante do mundo e aberta aos investimentos estrangeiros.

Trata-se, de acordo com Pochmann (2002), de princípios norteados pelo denominado Consenso de Washington<sup>10</sup>, que previa novos programas de ajustes macroeconômicos, caracterizados, dentre outros, por: abertura comercial, estabilização monetária ancorada no dólar, privatizações de empresas estatais e redução do Estado, desregulamentação do mercado financeiro, ampliação das importações, flexibilização do mercado de trabalho.

---

<sup>10</sup> Expressão atribuída ao economista inglês John Williamson em relação ao conjunto de medidas acordados por representantes de países latino americanos no ano de 1989, em favor da chamada economia de mercado.

Tais programas se constituíram, no caso dos países latinos americanos, numa reorientação das políticas implantadas no decorrer da década de 1980, que perseguiram a substituição de importações e a geração de saldos na balança comercial para o pagamento de dívidas externas. Por conta disso, tornou-se inconciliável a retomada sustentada do crescimento econômico e o atendimento de compromissos externos desses países, prevalecendo uma situação de estagnação produtiva e altas taxas de inflação, cenário sobre o qual intentarão atuar as chamadas reformas liberalizantes. (POCHMANN, 2002:55)

A retração da ação estatal na Amazônia é marcante, conforme observado por Carneiro (1995), ainda no começo da década de 1990. Em 1990, o Programa Grande Carajás é extinto, a Companhia Vale do Rio Doce é privatizada em 1997, e na segunda metade da década, SUDAM e SUDENE tem sua atuação redefinida, passando à condição de agências de desenvolvimento, sem o volume de recursos e a capacidade de intervenção econômica do período anterior. Enquanto o Consórcio Alumar passa por um processo de reestruturação que vai reduzir o seu número efetivo de funcionários.

Em consonância com a perda da capacidade de investimento do Governo Federal, os órgãos estaduais criados na década de 70, para articular a política industrial no Estado, sofrem reveses desde a década de 80 e são extintos na década de 1990, após cumprirem funções práticas como a aquisição de terrenos e o desalojamento de famílias para a implantação dos grandes projetos e de áreas reservadas a Distritos Industriais.

Nos anos 90, o processo de expansão da aglomeração urbana de São Luís continuará agora em direção aos outros municípios que compõem a Ilha de Upaon Açu, havendo uma projeção turística sobre São Luís, com projetos de revitalização do Centro Histórico, construção da Avenida Litorânea ao longo das praias, dotação de aparelhos urbanos para a Lagoa da Jansen, e uma série de viadutos e melhorias nas avenidas.

Contudo, as desigualdades persistem, a cidade é retalhada por zonas distintas de ocupação, havendo adensamento populacional em áreas periféricas, devido ao baixo custo dos terrenos, enquanto os terrenos próximos às praias e das áreas bem servidas de equipamentos urbanos são bem valorizados, promovendo uma segregação de acordo com o poder aquisitivo das famílias. (cf ESPÍRITO SANTO, 2006)

Em 1996, o IBGE contabiliza que, pela primeira vez, no Maranhão, o número de pessoas residentes nas zonas urbanas dos municípios ultrapassa em número aqueles que viviam na zona rural. Mesmo sabendo que grande parte da população residente em pequenas cidades e vilas, sobrevive de atividades agrícolas. Esse aumento do contingente urbano

implica numa maior demanda por ocupações profissionais consideradas tipicamente urbanas, concentradas especificamente nos setores de serviço e indústria.

Entretanto, no que tange ao setor industrial, o Dieese (2008) analisa que houve um crescimento acelerado na taxa de desemprego nessa década em todo o Brasil, e por outro lado, um aumento de contratos de trabalho ilegais, da jornada de trabalho e modificações nas leis trabalhistas que irão desfavorecer os trabalhadores.

É nesse contexto que chegamos ao século XXI, com a consolidação da expansão urbana oriunda das décadas de 70 e 80 e o avanço do aglomerado urbano de São Luís em direção a outras cidades da Ilha como São José de Ribamar e Raposa.

Como uma espécie de *continuum* da implantação de grandes projetos na década de 80, quando a demanda mundial – liderada por países da União Européia, pelo Japão e Estados Unidos – motivou a primeira grande expansão da exploração mineral na Amazônia, o início do século XXI assiste um processo semelhante, com o anúncio da instalação de siderúrgicas pela CVRD, de uma usina termoelétrica pela empresa MPX Energia S/A, e de uma Refinaria de Petróleo pela Petrobrás, nas imediações de São Luís. Enquanto isso, a Alumar complementou uma de suas linhas de produção de alumínio, e duplica a refinaria que extrai alumina da bauxita, impulsionados pela demanda de *commodities* minerais pela China<sup>11</sup>.

Assim, repete-se, como em momentos anteriores, a criação de expectativas em torno da geração de emprego em São Luís em decorrência da implantação de grandes projetos industriais, e mais uma vez, num cenário marcado pela chamada crise econômica mundial. Entretanto, será que as experiências passadas confirmam tais expectativas?

É o que tentaremos perceber no tópico seguinte, quando serão apresentados alguns dados sobre a dinâmica populacional e a segmentação do mercado de trabalho em São Luís.

## **2.6 Mercado de trabalho em São Luís**

Segundo o IBGE, a estimativa da população de São Luís para o ano de 2008 era de 986 826 habitantes, constituindo-se na 15ª cidade mais populosa do Brasil e possuindo, no ano de 2005, o 42º PIB industrial do país, o 12º dentre as capitais brasileiras, o 24º PIB de

---

<sup>11</sup> Segundo relatório da Alcoa (2007), a China foi o maior consumidor mundial de alumínio em 2007, com 11,9 milhões de toneladas por ano (crescimento de 35,8% em relação aos anos anteriores), os Estados Unidos foi o segundo com 6,4 milhões de toneladas, e o Brasil ocupou a 10ª posição, consumindo 0,8 milhões de toneladas por ano.

“serviços”, ocupando ao final, a 29ª posição no PIB Total dentre os todos os municípios brasileiros.

Entretanto, se analisarmos o quadro sobre a distribuição do emprego formal em São Luís, no ano de 2007, de acordo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, observaremos que a indústria de transformação empregava apenas 5,34% dos trabalhadores com carteira assinada de São Luís, bem abaixo do emprego gerado pela Administração Pública (35,44% do total), pelo Setor de Serviços (32,02% do total) e pela Construção Civil (9,02%).

A remuneração média percebida na Administração Pública e em serviços, onde estão concentrados grande parte das ocupações, demonstram também seu caráter restritivo, cujo acesso à primeira se dá através de concurso público, enquanto no setor de serviços temos o predomínio de profissionais liberais, que para ascender a esses postos necessitam de qualificação escolar de nível superior, ou de capital econômico para montar seu próprio negócio.

Tabela 2: Número de empregos formais em 31 dezembro de 2007 – São Luís (MA)

Indicadores	Remuneração Média (R\$)	Pessoal empregado	
		Total	percentual
Administração Pública	1.918,94	83.403	35,44%
Serviços	1.012,92	75.352	32,02%
Comércio	694,95	38.770	16,47%
Construção Civil	925,00	21.232	9,02%
Indústria de Transformação	1.342,76	12.555	5,34%
Serviços Industriais de Utilidade Pública	2.197,89	3.181	1,35%
Agropecuária	535,23	705	0,30%
Extrativa Mineral	3.102,68	131	0,06%
<b>Total das Atividades</b>	<b>1.307,06</b>	<b>235.329</b>	<b>100%</b>

Fonte: RAIS/2007 – TEM

Essa denominada indústria da transformação refere-se a um conjunto limitado de grandes empresas do setor minero-metalúrgico (Alumar, Usina de pelotização da CVRD, atividades portuárias e ferroviárias da Vale), algumas empresas do segmento de bens de consumo tradicional (Brahma, Coca-Cola) e pequenas empresas.

Portanto, a atividade industrial não é a que mais gera empregos em São Luís, além disso, segundo o Censo Demográfico de 2000 (IBGE), o rendimento médio da população do município, girava em torno de R\$ 545,06, e o número de trabalhadores formais era de 125.723 e o de informais, 129.101 trabalhadores.

Na tabela abaixo, apresentamos a evolução da população economicamente ocupada em São Luís, segundo os setores de atividade, nas três últimas décadas. Como pode ser



observado, em termos absolutos houve um crescimento geral do pessoal ocupado, cujo principal destaque foi a forte elevação do número de pessoas ocupadas no setor terciário, que engloba as atividades do comércio e de serviços.

Tabela 3: População Economicamente Ocupada por setor de atividade em São Luís (1970-2000)

A PEO LUDOVICENSE DISTRIBUÍDA POR ATIVIDADE OCUPACIONAL: 1970 -2000								
ANO SETOR	1970		1980		1991		2000	
	NÚMERO ABSOLUTO	NÚMERO RELATIVO	NÚMERO ABSOLUTO	NÚMERO RELATIVO	NÚMERO ABSOLUTO	NÚMERO RELATIVO	NÚMERO ABSOLUTO	NÚMERO RELATIVO
PRIMÁRIO	3.865	5,25 %	4.492	3,45 %	6.397	2,86 %	7.826	2,63%
SECUNDÁRIO	15.362	20,87 %	29.985	23,06 %	46.839	20,98 %	54.083	18,15%
TERCIÁRIO	54.392	73,88 %	95.573	73,49 %	170.067	76,16 %	23.6107	79,23%
<b>TOTAL</b>	<b>73.622</b>	<b>100 %</b>	<b>130.050</b>	<b>100 %</b>	<b>223.303</b>	<b>100 %</b>	<b>298.016</b>	<b>100%</b>

Fonte: IBGE, Censos Demográficos do Maranhão, 2000.

Por outro lado, apesar de terem crescido em números absolutos, as ocupações geradas pela indústria (setor secundário) e pela agricultura, pesca e pecuária (setor primário) tiveram uma importante redução percentual, o que mostra, para o caso do setor primário, a perda da importância relativa das atividades agrícolas na geração de postos de trabalho, o que pode ser relacionado com a perda de território dessas atividades para a expansão urbana, bem como, com o fato que a atividade agrícola desenvolvida na periferia dos grandes centros urbanos (voltada principalmente para a olericultura) ocupa um número limitado de pessoas em tempo integral.

O tamanho reduzido do emprego industrial (setor secundário), em relação ao conjunto dos setores (respondeu em 2000 por 18,15% da PEO), pode ser explicado pelas características da estrutura industrial do município, que se concentra em um pequeno número de indústrias de grande porte (Alumar e empresas da CVRD), circundadas por um grande contingente de empresas de pequeno e médio porte, como mostram os dados referentes às indústrias filiadas à Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (Tabela 4).

Segundo esses dados, produzidos pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL), havia no ano de 2006, 2.530 empresas filiadas à FIEMA, sendo que 1.175 destas estavam sediadas em São Luís, a maioria delas (347) eram do ramo de construção civil, vindo a seguir, com 121 estabelecimentos, serviços de confecção de artigos do vestuário e acessórios, seguido por produtos alimentícios e bebidas, conforme tabela abaixo:

Tabela 4: Empreendimentos industriais instalados em São Luís no ano de 2006

RAMO INDUSTRIAL	Quantidade Empresas	PERCENTUAL Participação
CONSTRUÇÃO	347	29,53%
CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	121	10,30%
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E BEBIDAS	105	8,94%
COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS; E COMÉRCIO A VAREJO DE COMBUSTÍVEIS	97	8,26%
EDIÇÃO, IMPRESSÃO E REPRODUÇÃO DE GRAVAÇÕES	87	7,40%
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE METAL - EXCETO MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	77	6,55%
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MINERAIS NÃO-METÁLICOS	57	4,85%
FABRICAÇÃO DE MÓVEIS E INDÚSTRIAS DIVERSAS	56	4,77%
COMÉRCIO VAREJISTA E REPARAÇÃO DE OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS	40	3,40%
ATIVIDADES DE INFORMÁTICA E SERVIÇOS RELACIONADOS	34	2,89%
FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	30	2,55%
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS QUÍMICOS	18	1,53%
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA	17	1,45%
FABRICAÇÃO E MONTAGEM DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, REBOQUÉS E CARROCERIAS	14	1,19%
OUTROS	75	6,38%
TOTAL GERAL	1175	100,00%

Fonte: FIEMA

Desse total, somente nove foram consideradas empresas de grande porte, segundo critérios definidos pela FIEMA, 46 de porte médio, 380 pequenas e 739 microempresas. Das nove maiores empresas de grande porte, cinco são do setor de construção civil, e as outras quatro são a Cemar (eletricidade), Caema (água), Vale e Alumar.

Dentre as médias empresas, as que mais se aproximam das atividades realizadas pela Vale e Alumar, estão quatro voltadas para a fabricação de estruturas metálicas e obras de caldeiraria pesada, no entanto são da área de manutenção, e não das atividades produtivas desempenhadas por essas grandes empresas.

## 2.7 Perspectivas para o mercado de trabalho em São Luís

No decorrer deste capítulo, percebemos que a trajetória de constituição da população maranhense se diferencia do processo ocorrido na maioria dos chamados países centrais da Europa e América do Norte, onde o regime padrão de relações de trabalho culminou no

chamado trabalho assalariado, enquanto no Maranhão, o trabalho escravo, o sistema de aforamento e o clientelismo político marcaram tais relações.

Com a implantação de grandes empreendimentos econômicos em São Luís, ao final dos anos 1970, descortina-se a possibilidade de se instaurar modelos de relações de trabalho baseados no capitalismo moderno e o incremento de uma parcela da população no chamado emprego industrial.

Essa possibilidade cai por terra, ao final do século XX, quando emerge um novo paradigma produtivo nos países capitalistas avançados; enquanto no Brasil, o agravamento da dívida externa nos anos 1980 e a crise do padrão de desenvolvimento nacional proporcionaram alterações na trajetória do mercado de trabalho brasileiro, conforme aponta Pochmann (2005:65):

Desde o início da década de 80, o mercado de trabalho brasileiro aponta para uma trajetória muito distinta daquela observada entre os anos 30 e 70. Até então, a estruturação do mercado de trabalho era evidente e se dava por meio da ampliação dos empregos assalariados, sobretudo dos registrados, e da redução das ocupações por conta própria, sem remuneração e do desemprego. Os anos 80, contudo, pronunciaram uma ruptura na tendência geral de funcionamento do mercado de trabalho, tornando-o cada vez menos estruturado. Na década de 90, os sinais de desestruturação do mercado de trabalho assumiram maior destaque, consolidando a tendência de redução do assalariamento com registro e de expansão do desemprego e de ocupações não-organizadas.

Nesse novo paradigma produtivo, busca-se a ascendência do caráter financeiro sobre o produtivo no processo de acumulação de capital, ao mesmo tempo em que a procura por maior flexibilidade no mercado e nas relações de trabalho veio obstruir um conjunto de dispositivos institucionais que haviam contribuído para um compromisso das políticas macroeconômicas com o pleno emprego e com o processo de homogeneização social estabelecidos após a Segunda Grande Guerra Mundial.

Dessa forma, Pochmann (2005) observa múltiplos efeitos sobre o mundo do trabalho: maior heterogeneidade, precarização, reduções salariais, aumento do desemprego, da jornada de trabalho e da desigualdade social. Para esse autor, a desregulamentação do mercado de trabalho, com pressões acerca de flexibilização dos contratos de trabalho e das legislações sociais e trabalhistas estariam associadas a um processo de reestruturação das empresas, e preconizadas como exigências para o aumento da produtividade e reversão das crises que assolam as economias.

Como efeito, desse processo de reestruturação implantado sobretudo nas grandes empresas, há a eliminação de postos de trabalho, enquanto os que permaneciam eram afetados pela busca incessante de progressivos ganhos de produtividade e a novos e freqüentes programas de redimensionamento dos empregos nas empresas.

Ao lado desse trabalho regulamentado e regular, surgem as ocupações com baixa qualidade (atípica, irregular, parcial), como exemplos de incorporações economicamente possíveis, já que a busca por maior flexibilidade no uso e remuneração da mão de obra são identificadas como mecanismos importantes para a criação de mais empregos, pouco importando a qualidade das ocupações geradas.

Dessa forma, segundo Pochmann (2005), consolida-se no Brasil, uma tendência de desestruturação do mercado de trabalho na década de 90, onde além das altas taxas de desemprego, verifica-se o desassalariamento, com a diminuição da participação do emprego assalariado nos indicadores sobre trabalho, e a emergência de ocupações geradas, sobretudo nos segmentos não organizados da economia, revelando mais uma estratégia de sobrevivência para os trabalhadores.

De acordo com Giraud (2007), esse processo de reestruturação vem apresentando algumas uniformizações, já que as medidas de flexibilização impostas pelos organismos multilaterais geraram as mesmas tendências de ajustes nos mercados de trabalho dos países do norte e do sul, a exemplo da multiplicidade de formas de contratos de trabalhos, especialmente na Europa Ocidental, que se assemelham aos já existentes na América Latina, que por sua vez, vêm aumentando o número de trabalhadores assalariados e com carteira de trabalho assinada.

Entretanto, apesar das similaridades referentes aos ajustes, Giraud (2007) assinala que as práticas de flexibilidade apresentam suas especificidades de acordo com o local em que se inserem, não possuindo o mesmo cronograma, que varia de acordo com as especificidades de cada país, de sua correlação de força interna e a forma de sua inserção na globalização; e nem as mesmas conseqüências.

No caso de São Luís, a estrutura do seu mercado de trabalho é diferente de algumas regiões do chamado Sul, como a Rússia, China e Índia, e mais próxima da realidade encontrada na América Latina, devido ao seu processo de formação socioeconômica ter as mesmas bases que constituíram essa região, possuindo um mercado de trabalho estruturalmente frágil e prisioneiro da heterogeneidade estrutural, além da ausência de uma sociedade suficientemente organizada para exigir políticas sociais de Estado, assentadas numa matriz de direitos. (CARLEIAL; AZAÏS: 2007)

Enquanto o Centro-Sul do Brasil, no período que vai da década de 1930 aos anos 70, conhecerá mais fortemente os impactos da chamada industrialização da economia brasileira, que trouxe como uma de suas marcas o crescimento do emprego na indústria de transformação e no setor terciário, o Maranhão, nesse período, estará, segundo HIROSHI, (1988) *na periferia da periferia desse processo*, pelo fato de não contar com os mesmos aportes financeiros oferecidos a outros Estados da região Nordeste.

Ao final dos anos 1960 é que se efetiva a discussão sobre o ingresso do Maranhão no projeto desenvolvimentista implantado no país, apoiado no chamado industrialismo, sendo que, nos anos 70, se vislumbra a possibilidade de São Luís se tornar um pólo siderúrgico, aproveitando-se da posição do seu porto marítimo, escolhido como terminal de escoamento da produção mineral advinda do estado do Pará.

Nos anos 1980, dois grandes empreendimentos econômicos, vinculados à exploração mineral na Amazônia, são implantados em São Luís: o complexo industrial da Alumina e o terminal ferroviário-portuário para o transporte de minério de ferro da CVRD. Enquanto em São Luís há a criação de novos postos de trabalho, em decorrência desses empreendimentos, o Brasil vivencia um período chamado de estagnação econômica, o que vai dificultar a criação de novos empregos.

Adentrando a década de 1990, o cenário de reestruturação produtiva trará profundas transformações para o mundo do trabalho, que traz como uma de suas conseqüências a redução relativa dos empregos existentes, e a sua transmutação para o trabalho do tipo precário e informal, mesmo com o aumento de produtividade.

No caso da capital maranhense, soma-se aos efeitos da reestruturação produtiva, os impactos das correntes migratórias oriundas do meio rural, cujo ápice se deu na década de 1980, pressionando por novos postos de trabalho, e gerando situações explosivas, como o desemprego e a violência urbana. (SILVA, 2000)

Nesse cenário, dentro da concepção desenvolvimentista, que buscava o emprego assalariado regular como padrão para as relações de trabalho, tendo a indústria como principal promotora desse processo, as possibilidades de inserção nesse tipo de emprego padrão nunca foi concretizado, e está sendo cada vez mais restritivo para a maioria da população ludovicense, cujo mercado de trabalho encontra-se estacionado no que se relaciona aos empregos formais.

No que tange ao emprego industrial, estes estão concentrados basicamente na indústria de construção, que detém cerca de 9,02 % dos empregos gerados, enquanto a indústria de transformação tem uma participação limitada.

A partir dessas considerações, nosso foco de análise se voltará para a principal indústria em operação no Maranhão a Alumar buscando compreender como vem se dando, nessa empresa, as políticas para a criação ou eliminação de postos de trabalho.

### **3 O TRABALHO E A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA ALUMAR**

A proposta deste capítulo é apresentar como se realiza o processo de trabalho na maior indústria em operação no Maranhão, apontando de que forma a implantação de inovações técnico-gerenciais vem promovendo a diminuição do número de funcionários efetivos, intensificando o ritmo de trabalho, a utilização de mão de obra terceirizada, e como tais alterações vem impactando o mercado de trabalho local.

Essa indústria, denominada Consórcio de Alumínio do Maranhão, compõe o quadro dos grandes empreendimentos vinculados à exploração mineral na chamada Amazônia Oriental, da qual fazem parte, ainda, as empresas Mineração Rio do Norte, Albrás, Alunorte e CVRD. Tais empresas, de acordo com Castro (2000), implantaram quase que simultaneamente, os princípios de um novo paradigma produtivo, cujas características seriam:

“(...) a flexibilização da gestão e/ou do processo produtivo, a reorganização dos postos de trabalho, mantendo as atividades centrais (focais) em seu quadro funcional e terceirizando das demais, e, finalmente, a aplicação de outros métodos de trabalho que incorporem a incerteza e novos padrões de temporalidade com dados fundamentais para obter constantes melhorias no processo de produção, na qualidade do produto, o que exige do trabalhador, uma predisposição para aperfeiçoamento constante, potencializando outros saberes e conhecimentos requeridos no modelo.” (2000:19-20)

Castro (2000) ressalta ainda que, as intensas transformações ocorridas nessas empresas, sobretudo na década de 1990, seguiram tendências existentes em outras regiões do Brasil e de outros países, promovendo uma racionalização empresarial que vai modificar a forma de organizar o trabalho, reespecializar a força de trabalho e redefinir as relações entre firmas, promovendo, nesse período, um aumento da produtividade do capital e do trabalho, em consonância com a redução drástica do número de empregos formais.

Essas transformações têm sido objeto de diversos estudos no mundo inteiro, como os de Boyer e Freyssenet (2000), teóricos da Escola Francesa da Regulação, afirmando ser o processo de reestruturação industrial uma decorrência da falência do modelo produtivo<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Para esses autores, um modelo produtivo pode ser definido como “compromis de gouvernement d’entreprise”, qui permettent de mettre en oeuvre durablement et avec profit unde des stratégies de profit viables dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, grâce à des moyens (politique-produit, organisaion productive et relation salariale) cohérents et acceptable par les acteurs concernés. (Boyer, Freyssenet, 2000:23)

fordista-taylorista que, por um determinado período histórico, se tornou a forma hegemônica, mas não exclusiva, de se organizar a produção e o trabalho no capitalismo.

De acordo com Boyer e Durand (1998), a eficácia de um modelo produtivo se dá pela coerência encontrada entre as dimensões que o compõem, sendo essa *coerência do modelo produtivo* que explica o desenvolvimento das forças capitalistas. Quando ocorrem crises no sistema capitalista, reações são feitas sobre os seus mecanismos técnico-econômicos e sociais internos e externos de modo a buscar uma nova complementaridade e coerência, visando sua estabilização.

Nesse processo de crise e auto-regulação é que emergiriam modelos produtivos visando regular a crise do modelo antecessor, e ao mesmo tempo, garantir a esse uma nova forma estruturalmente estável. De acordo com os autores, seria isso o que estaria ocorrendo com o modelo produtivo fordista, cuja crise seria explicada pela perda de sua coerência e processo de regulação, fazendo com que se apresente, entre as décadas de 1980 e 1990, uma série de princípios de organização produtiva e de relação salarial com o objetivo de se constituir em solução para os limites do fordismo.

Dentro desse contexto, aparecem novas formas de organização e gestão do trabalho e da produção, dentre as quais destaco aquelas inspiradas na fábrica de automóveis Toyota, de origem japonesa que, de acordo com Oliveira (2004), desenvolveu, a partir da década de 1950, com o engenheiro Taiichi Ohno (1912- 1990), uma forma de organização do processo de trabalho, que obtém saltos de produtividade, num cenário marcado por crises e restauração econômica e social.

Segundo Oliveira (2004), o sucesso dessa empresa, num ambiente de recessão econômica mundial a partir da década de 1970, fez com que seu processo de produção alcunhado de *toyotismo*, se transformasse num padrão de gestão a ser imitado e copiado por empresas de todo o mundo, com suas técnicas como *kanban*, *just-in-time*, trabalho em equipe, *kaisen*, sugestão de boas idéias, *andon*, polivalência, autonomia, CCQs, uma relação salarial individualizada e um número mínimo de trabalhadores estáveis, além do trabalho precário, parcial, temporário. Caracterizando-se, também pelo controle centralizado de rede horizontalizada e hierarquizada de fornecedores.

No Brasil, o modelo produtivo da Toyota se consolidará, sobretudo, a partir da década de 1990 (cf OLIVEIRA, 2004), período em que é implantado na Alumar, seguindo as determinações da multinacional estadunidense Alcoa, que fez uma adaptação do toyotismo, criado para a indústria automobilística, para o contexto da indústria siderúrgica, surgindo assim o ABS (Alcoa Business System) inspirado no toyotismo, que será o sistema utilizado

pela Alumar para gerir seus negócios e sua força de trabalho, conforme veremos no decorrer deste capítulo.

### 3.1 Uma indústria de alumínio em São Luís

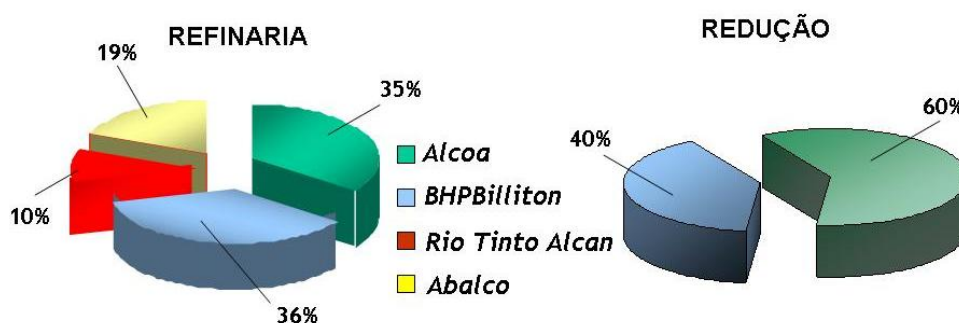
O Consórcio de Alumínio do Maranhão – Alumar é uma empresa do tipo *joint venture* que se dedica à produção de alumina e lingotes de alumínio, pertencente a grandes corporações internacionais e que contou com um grande volume de capital e do aporte estatal para sua implantação em São Luís do Maranhão no início da década de 1980.

Seu surgimento está relacionado à política do governo brasileiro, ao final dos anos 1970, de privilégios para a implantação de grandes projetos na Amazônia, aproveitando o grande potencial mineral da região para a formação de indústrias de produtos primários, destinados à exportação, financiados por um grande volume de capitais externos e em busca de superávits na balança comercial brasileira. (Cf CASTRO; MOURA; MAIA, 1995)

A princípio, o empreendimento foi uma iniciativa do grupo Alcoa, que se apoiou na estrutura montada pelo Programa Grande Carajás para a criação de projetos minero-metalúrgicos, como o Projeto Ferro Carajás e o Projeto Trombetas.

Assim, a construção da hidrelétrica de Tucuruí – PA, iniciada em 1976, a abertura das minas de exploração de bauxita em Oriximiná - PA (1977), e a construção do Porto do Itaqui em São Luís (1974) constituíram-se em condições necessárias para a instalação da indústria de alumínio da Alcoa em São Luís.

Após o início das obras, já em setembro de 1981, a inglesa Billiton Metais adquire 40% das ações do projeto. Em 1992, quando a fábrica já estava em funcionamento, a canadense Alcan passa a deter 10% das ações da Refinaria, e em 1995, a ABALCO, empresa subsidiária da Alcoa, obtém direitos sobre 19% da produção da Refinaria, sendo que a participação acionária no Consórcio Alumar está atualmente distribuída desta forma:



**Gráfico 2:** Participação acionária no Consórcio de Alumínio do Maranhão em 2008



Enquanto sócia majoritária, a Alcoa é responsável pelo gerenciamento do Consórcio Alumar, implantando as inovações técnico-gerenciais e na indicação dos cargos gerenciais. Trata-se de uma grande corporação norte-americana, uma das maiores produtoras mundiais de alumina, alumínio primário e produtos de alumínio, fundada em 1888, sociedade anônima de capital aberto, atua em 44 países, com 122 mil funcionários em 2006. (Cf. Relatório Alcoa 2006/2007)

A Alcoa Inc. obteve, em 2006, os melhores resultados de seus 118 anos de história. O faturamento mundial chegou a US\$ 30,4 bilhões, o que representa crescimento de 19% em relação ao verificado em 2005. O lucro líquido, por sua vez, cresceu 82,3%, totalizando US\$ 2,25 bilhões.

A subsidiária brasileira (Alcoa Alumínio S.A.) mantém atividades em seis estados brasileiros: Maranhão, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Santa Catarina e São Paulo. Com exceção da AFL do Brasil (participação de 50%), em Itajubá-MG, e da Alumar, as outras unidades industriais são 100% capital próprio<sup>13</sup>.

A segunda maior acionista do Consórcio Alumar é a BHP Billiton, maior empresa de mineração do mundo. Criada em 2001, a partir da fusão da Broken Hill Proprietary Company (BHP), empresa australiana, com a inglesa Billiton. A sede brasileira da BHP Billiton fica no Rio de Janeiro e, além da Alumar, possui participação acionária na produtora de minério de ferro Samarco, uma *joint venture* com a CVRD, e na MRN (Mineração Rio do Norte) localizada no Estado do Pará. (BHP BILLITON, 2008)

A Rio Tinto Alcan, é resultado também de uma outra fusão, efetuada no ano de 2007, entre a mineradora australiana Rio Tinto e a canadense Alcan. Através dessa associação, surgiu a maior produtora mundial de bauxita, alumina e alumínio. (RIO TINTO ALCAN, 2008)

Pela associação dessas empresas multinacionais, temos o Consórcio Alumar, que é voltado para a produção de alumina (óxido de alumínio) e alumínio primário sob a forma de lingotes de 22,5 kg e sow de 350 kg. Tais produtos são classificados como *commodities*, pelo fato de serem produzidos de forma homogênea, transportados em grande volume e amplamente negociados no mercado mundial, havendo bolsa de valores específica para negociar *commodities*, no caso do alumínio a Bolsa de Metais de Londres, LME na sigla em inglês.

---

<sup>13</sup> A Alcoa começou a operar no Brasil em 1965, na cidade de Poços de Caldas (MG).

A transformação da Alumar numa *joint venture* pode ser compreendida como um dos mecanismos utilizados pelas grandes empresas do setor do alumínio para manter suas posições dominantes no mercado mundial do produto, como sustenta Ciccantell (2005), para quem a cooperação interempresarial sempre foi uma constante no processo de globalização da indústria do alumínio, sobretudo entre as chamadas “seis irmãs” (Alcoa, Alcan, Reynolds, Kaiser, Pechiney e Alusuisse), empresas oligopolistas que controlavam a produção, distribuição e preços do alumínio até a década de 1970.

Dessa forma, a implantação dessas *joint ventures* na Amazônia Oriental<sup>14</sup>, voltadas para a produção de metal primário, colocam essa região num estágio inferior dentro da cadeia de produção do alumínio, em comparação com outras regiões e países que recebem essa produção e a transforma em produtos de alumínio com maior valor agregado, como os laminados, perfilados e extrudados.

Os efeitos desse tipo de industrialização sobre o mercado de trabalho local se fazem perceber na limitação da fabricação de produtos de alumínio com maior valor agregado nessas localidades, o que restringe a geração de postos de trabalho justamente nas regiões que, no contexto da cadeia produtiva do alumínio, são as mais impactadas pelo seu processo produtivo.

Por outro lado, as características da produção do alumínio semi-acabado, que é feito sob a forma de processo contínuo, por meio de reações físico-químicas, produzindo resíduos industriais nocivos, tornam essa atividade com alto grau de complexidade e periculosidade, que se revertem em exigências específicas para o trabalho realizado na empresa, refletindo-se nas políticas de recrutamento e gestão da força de trabalho.

### **3.2 A organização sócio-espacial da empresa**

Para realizar sua produção, a empresa Alumar está estruturada sob a forma de um complexo industrial, para o qual foi destinado cerca de 5.300 hectares no Distrito Industrial de Pedrinhas, em São Luís, comportando as usinas de processamento de alumina, alumínio e anodo, além de um terminal portuário, com capacidade para atracação de navios de até 50 mil toneladas.

---

<sup>14</sup> De acordo com Tarsitano Neto (1995) essa estratégia foi utilizada para a formação da Albrás e Alunorte, entre a CVRD e um Consórcio de instituições japonesas envolvidas com o negócio do alumínio, o que irá permitir não só o nivelamento do custo do metal para estes últimos, mas evitando a competição entre eles e os fortalecendo na negociação com os países receptores do investimento, na intenção de obter importantes concessões.

O complexo está estruturado em diversos setores sob a coordenação geral de um Diretor Operacional. A área administrativa subdivide-se em: Recursos Humanos, Controladoria, Aquisição e Logística, Sistemas da Informação, Saúde/Segurança e Meio Ambiente (SSMA), Relações Institucionais e ABS/Planejamento.

A área operacional divide-se em Refinaria e Redução, cada um com seu gerente e estrutura própria. Na Refinaria temos o Centro Operacional do Porto e Utilidades (COPU), Centro Operacional da Extração (COE) e Centro Operacional da Recuperação (COR), que estão vinculados diretamente à produção da Alumina, e os setores que dão suporte a esse processo: Resíduos de Bauxita/Lagos, Oficina Central da Alumar e Laboratório. Na Redução, temos as áreas de Eletrodos, Salas de Cubas I, II e III, Central de Veículos Industriais (CVI), Lingotamento, Distribuição de Alumina e Sistema de Forças.

Funcionando como uma *empresa dentro de uma empresa*, cada um desses sub-setores possuem dotação orçamentária própria, com a qual são pagas as atividades inerentes ao processo produtivo e administrativo realizado ali e uma estrutura hierárquica formada por superintendente, supervisores, encarregados, técnicos de processo, coordenadores de ABS, planejadores de campo etc.

A divisão dos cargos nesses setores pode ser considerada a partir de dois critérios. Um leva em consideração o tipo de atividade realizada (operação, manutenção e administração), um outro critério está atrelado ao nível de escolaridade: cargos com exigência de nível superior (engenheiros, analistas e consultores), técnico (mecânico, eletricista, instrumentista, técnico de segurança do trabalho) e médio (operadores, auxiliares administrativos).

Orientando o trabalho realizado nesses setores, existe o conceito de produção puxada ou sistema *Just in time/Kanban*. De acordo com Coriat (1994), o método *Kanban* tem o seguinte princípio: o trabalhador do posto de trabalho posterior (denominado de 'cliente') se abastece, sempre que necessário, de peças (os 'produtos comprados') no posto de trabalho anterior (a seção), fazendo com que a produção seja acionada do fim para o início.

Esse sistema poderia abranger tanto a relação da empresa com seus fornecedores e consumidores (*just in time* externo) quanto com os vários departamentos e setores que compõem uma mesma empresa (*just in time* interno). Sendo assim, podemos entender o processo produtivo realizado na Alumar como um encadeamento de pedidos, iniciando-se no Lingotamento, onde seriam feitos os pedidos das empresas consorciadas sobre a quantidade e o tipo de produtos a serem fabricados, *puxando* uma cadeia de ajuda que finalizará no Porto da Alumar, com o desembarque da bauxita e dos insumos necessários à produção do alumínio: coque, carvão mineral, soda cáustica, piche.

De acordo com esse modelo de produção, que se configura sob o formato de redes, a realização de partes do processo produtivo é repassada para outras firmas, normalmente pequenas e médias empresas, como ocorre na Alumar. Segundo Druck (1999), esse processo de subcontratação/terceirização, são estratégias inseridas no processo de incorporação de práticas japonesas, e constituem-se como parte integrante e indispensável da chamada flexibilidade, sobretudo no que se refere à flexibilização dos direitos trabalhistas.

Com esse modelo produtivo, a Alumar obteve no ano de 2007, recordes na produção de alumina - 1.473.714 toneladas por ano. De alumina calcinada foram 1.466.209 toneladas, 16.000 acima do planejado. Na produção do alumínio, foram 447.115 toneladas, sendo 977 toneladas acima do previsto, e um outro recorde na produção de liga, que foi de 152.311 toneladas, 17.976 toneladas acima do plano. (fonte: Documentos internos da Empresa)

Enquanto Consórcio, sua produção não é vendida diretamente ao consumidor, mas distribuída entre seus acionistas, uma parte é exportada pelo porto comercial do Itaqui, outra pela Estrada de Ferro da Companhia Ferroviária do Nordeste, e por caminhões.

Segundo informativo publicado pela empresa, 22,5% da alumina produzida destina-se à exportação, 14,5% tem como destino o mercado nacional, e 63% vão para o consumo interno na produção de alumínio primário na redução. Quanto ao alumínio primário, 60% destina-se à exportação e 40% ao mercado interno.

No que se refere ao mercado interno brasileiro, o alumínio produzido pela Alumar e pertencente à Alcoa, e o gerado na unidade da Alcoa em Poços de Caldas (MG), segue para a fabricação de alumínio laminado em Itapissuma (PE), e extrudados em Itapissuma (PE), Utinga (SP) ou Tubarão (SC) em fábricas pertencentes também à Alcoa (Relatório Alcoa 2006/2007).

A produção de laminados (folhas de alumínio, chapas etc.) e de extrudados (perfis para portas e janelas, peças industriais etc.) é vendida em sua quase totalidade para outras indústrias diferentes da Alcoa, que os utilizam para fabricar os produtos finais de alumínio atendendo aos mercados aeroespacial, automobilístico, industrial, de construção civil e transporte comercial.

Em relação à sua produção, Tarsitano Neto (1995) comenta que a Alcoa traçou uma estratégia global de integração, a fim de assegurar o abastecimento abundante e competitivo de alumínio, implantando simultaneamente diversos mega-projetos para produção de alumínio primário, sobretudo na Austrália e no Brasil, e intensificando os investimentos no setor de transformação industrial dos produtos semi-acabados, de alto valor agregado, concentrados

especialmente nos Estados Unidos, não ficando mais dependente da venda do metal no mercado internacional.

Essa mesma estratégia global teria sido adotada no Brasil por essa empresa, ao expandir de forma rápida o setor de transformação industrial de alumínio<sup>15</sup> com maior valor agregado, estando a Alumar, segundo Tarsitano Neto (1995), numa posição chave para a companhia e demais consorciados, ao suprir tanto o mercado interno quanto exportar lingotes para as usinas situadas nos países industrializados.

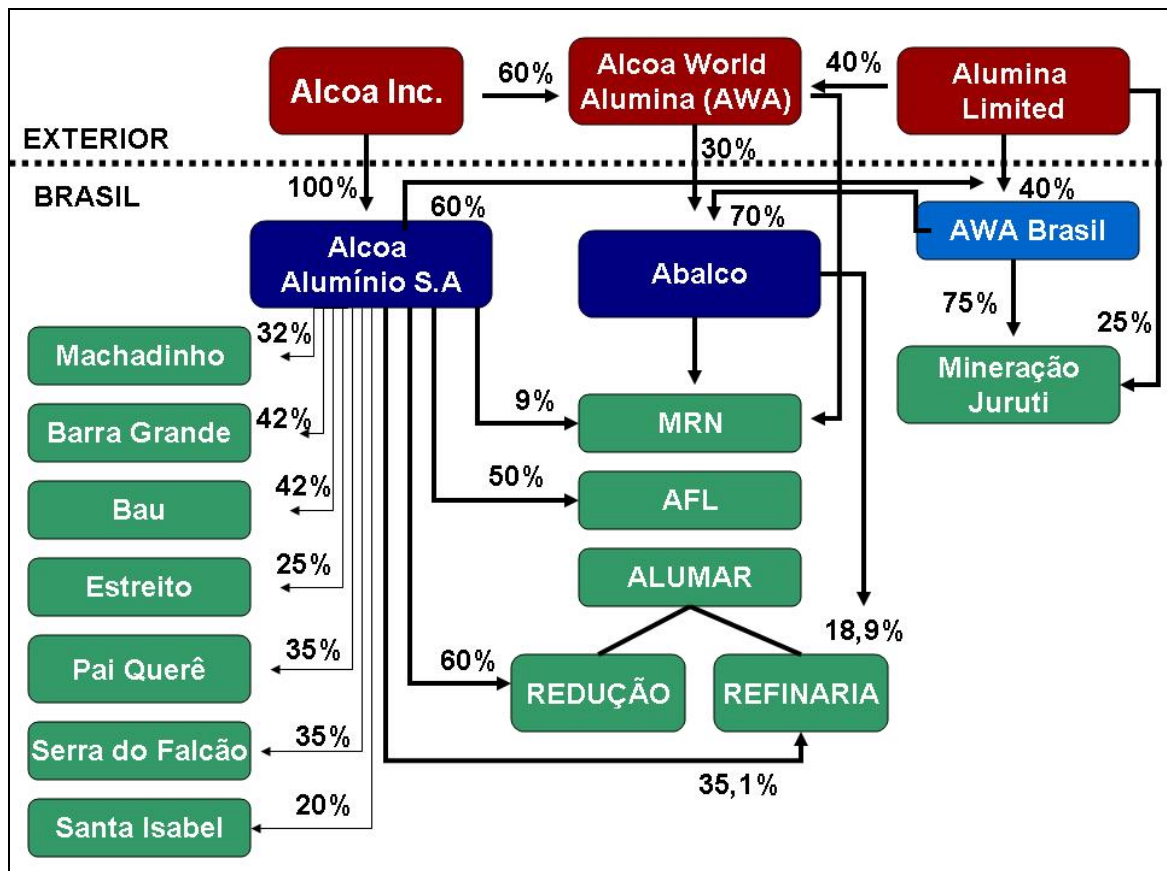
Atualmente, a estratégia da Alcoa, no Brasil, consiste em garantir os insumos necessários à produção do alumínio primário. Para isso, desde 2005, deu início à implantação de uma mina de extração de bauxita no município de Juruti (PA), desvincilhando-se posteriormente da bauxita adquirida da Mineração Rio do Norte (MNR).

No setor de energia, a proposta é atingir 70% de autosuficiência em energia, adquirindo participação acionária em várias usinas hidrelétricas, da qual se destaca a Usina Hidrelétrica de Estreito, cujas obras iniciaram em 2007, na divisa entre o Maranhão e o Tocantins, além das já implantadas usinas de Machadinho e Barra Grande e outras em processo de implantação. Esses investimentos são visualizados no gráfico 3 abaixo.

---

<sup>15</sup> Em 2006, a Alcoa era responsável por 22% da produção nacional de alumínio. (Fonte: Relatório Alcoa 2006/2007)

Gráfico 3: Rede de empresas e investimentos do grupo Alcoa no Brasil em 2008.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Alcoa 2006/2007

Além de estar integrada à uma cadeia vertical de empresas, na qual cumpre o papel de fornecedora de matéria-prima para outras unidades fabris da Alcoa e demais consorciados, presentes no Brasil ou exterior, a Alumar também integra uma rede horizontal de indústrias da Alcoa que fabricam o mesmo tipo de produtos da Alumar: alumina e alumínio primário.

A Refinaria da Alumar está vinculada à Atlantic-Alcoa Word Alumina (AWA), que detém capital acionário sobre a Refinaria, por intermédio da subsidiária Abalco, integrando-a ao conjunto das outras refinarias da Alcoa, presentes na área do Oceano Atlântico, em unidades industriais dos seguintes países: Espanha, Suriname, Jamaica, Brasil e Estados Unidos, além de minas de bauxita na Guiné (África Ocidental).

O processo produtivo realizado nessas refinarias é monitorado pela AWA, que implanta, sugere ou cancela as principais tecnologias em uso nessas usinas, promovendo constantemente encontros entre as lideranças dessas unidades operacionais para compartilhar as chamadas melhores práticas (*Best Practice*), traçarem metas de desempenho e avaliarem de forma comparativa os resultados alcançados por cada uma, promovendo, dessa forma, a competição intrafirma.

Já a usina da Redução vincula-se de forma mais acentuada à subsidiária brasileira da Alcoa, conforme demonstrado no gráfico anterior, integrando-se de forma horizontal à usina de Poços de Caldas (MG), destinada à produção de alumínio primário e, verticalmente, às fábricas que recebem seus produtos semiacabados para transformá-los em materiais de maior valor agregado.

Portanto, pode-se afirmar que a Alumar está integrada a uma estrutura de redes<sup>16</sup> que a mantém em constante interação com outras unidades fabris, produtoras de alumina e alumina primário e receptoras de sua produção, havendo uma constante comparação intrafirmas sobre o custo da produção realizada e os mecanismos/procedimentos utilizados por cada uma para manter tais custos os mais baixos possíveis.

Uma outra característica da Alumar é o fato de tratar-se de uma indústria de processo contínuo e semicontínuo, portanto, a produção realizada ali se diferencia da realizada na indústria de produção discreta como a automobilística, um dos principais focos de estudo da sociologia do trabalho. De acordo com Linhart (1993), as especificidades encontradas nas indústrias de processo contínuo requerem um papel estratégico para a força de trabalho ali empregada. Tais especificidades fazem com que a organização do trabalho se caracterize, segundo Robertt (2007), com base no estudo de Druck (2001) sobre a indústria petroquímica no Brasil, da seguinte forma:

a) não generalização de práticas tipicamente tayloristas de organização e gestão do trabalho, visto que os operários não são levados a desempenhar tarefas específicas com tempos predeterminados; b) os operários de produção efetuam, basicamente, atividades de monitoração e de controle de máquinas e dispositivos, e de manutenção mínima dos equipamentos; c) existe uma segmentação do mercado de trabalho interno, já que os operários de produção (dedicados a tarefas de supervisão) e os de manutenção (eletricistas mecânicos, instrumentistas, técnicos eletrônicos), possuem maiores qualificações do que os auxiliares de produção (DRUCK, 2001, pp. 159-160).

Robertt (2007) acrescenta ainda que a periculosidade é uma característica importante para esse tipo de indústria, visto que os trabalhadores precisam lidar com altas temperaturas e produtos químicos, o que também é válido para o caso da Alumar.

---

<sup>16</sup> De acordo com Alvez e Wolff (2007) a estrutura de redes permite às grandes corporações a expansão e aprofundamento de seus domínios por intermédio da apropriação e difusão da inovação, assim como dos meios técnicos necessários para realizar tal prática. Isto é conseguido porque se permite uma maior integração dos processos, uma interatividade sem precedentes entre os vários elos do processo produtivo, considerando sua lógica conectiva e múltipla e um canal permanente com informações relativas a melhorias de processos e produtos.

Portanto, podemos afirmar que existe na Alumar um fluxo de informações, serviços e produtos, circulando continuamente, e a principal tarefa de quem atua na empresa é não deixar que esses fluxos se interrompam ou fiquem bloqueados em algum setor da fábrica.

Nessas condições, a questão do tempo assume uma posição central na Alumar, tanto pelo fato de ser uma empresa integrada a uma rede de caráter global, estando estruturada internamente sob a forma de rede, inclusive nas relações com as empresas que lhes prestam serviços, quanto pela racionalização da produção realizada ali, no sentido de garantir que os prazos sejam cumpridos.

A isso vem se somar a possibilidade de ocorrência daquilo que Zarifian (2001) denomina evento, entendido “como o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem”. (ZARIFIAN, 2001 p.40)

Assim, espera-se que o trabalhador tome decisões instantâneas para a correção do problema apresentado, a fim de que o fluxo não seja interrompido, pois, quanto mais demora houver, mais pressões haverá, tanto dos que estão na escala anterior da cadeia produtiva, quanto na posterior.

Desse modo, é a partir de sua forma de organização sócio-espço-temporal, e das características de seu processo produtivo, que a Alumar montará uma estratégia de gestão da sua força de trabalho, para que esta atenda a esses requisitos, conforme veremos nos tópicos seguintes.

### **3.3 O recrutamento dos primeiros trabalhadores**

O anúncio da implantação da Alumar em São Luís, no início da década de 1980, foi marcado por manifestações desfavoráveis por parte de setores da sociedade civil argumentando que o empreendimento seria nocivo ao meio ambiente e gerador de desequilíbrios sociais, devido à desapropriação de milhares de famílias da área onde seria construído o complexo industrial e a intensificação do fluxo migratório para São Luís. Argumentavam, também, que os melhores postos de trabalho não seriam ocupados, em sua maioria, por maranhenses.

Um outro segmento da sociedade local criou uma série de expectativas, percebendo aquele projeto como promotor de desenvolvimento econômico para a região, induzindo à industrialização no Estado, aumentando o recolhimento de impostos e, sobretudo gerando emprego e renda para a população de São Luís.



A geração de empregos foi umas das principais promessas feitas tanto pela Alcoa quanto por seus apoiadores locais, constituído principalmente por empresários, políticos e os governantes da época. Campanhas publicitárias foram feitas na imprensa nacional com o seguinte anúncio: “*Maranhense, volte para casa, o Maranhão tem praia, camarão e agora também empregos*”. Numa clara alusão às críticas sobre a possibilidade de ocupação dos melhores postos de trabalho por não maranhenses.

Figura 1: Material de divulgação do Programa Maranhense volte para casa em 1980.

**Maranhense, volte para casa**  
O MARANHÃO TEM LINDAS PRAIAS, BABACU, CAMARÃO E EMPREGOS!

**Envie seu Curriculum vitae. Quem sabe você vai entrar 81 com o pé direito na sua terra? Espere depois a nossa resposta, para coordenar os primeiros contatos.**

Alcoa Alumínio S.A. **ALCOA**  
Departamento de Trabalho Industrial - Av. João Pessoa, 242 - Fátima - 65000 - São Luís, MA.

**A 25 km daqui o Maranhão e o Brasil já estão construindo o seu grande futuro.**

Nada mudou na paisagem da cidade de São Luís do Maranhão. As tradições, as belezas arquitetônicas, os marcos históricos, a vida tranqüila, tudo permanece intacto e será preservado. Mas, a apenas 30 minutos dali, cresce uma nova fábrica de alumínio que abre tantas perspectivas econômicas e sociais, que a muitos ainda deixa perplexos. Em 1984 a nova indústria estará funcionando e ajudando a tornar o Brasil auto-suficiente na produção de alumínio. E, mais do que isso, graças ao Maranhão e ao trabalho do seu povo, o Brasil estará dando largos passos para ampliar as exportações desse importante metal. O complexo do Consórcio Alumar é resultante da união da Alcoa Alumínio com a Billiton Metais, uma das empresas Shell, especializada em mineração. O projeto representa um investimento de mais de 1,4 bilhão de dólares, e foi aprovado pelo CONSIDER e pela SUDENE, além de ter merecido a Declaração de Relevante Interesse Nacional, assinada por cinco ministros e aprovada pela própria Presidência da República. A fábrica do Consórcio Alumar - que será dotada da última palavra em equipamentos de preservação do meio ambiente - será o maior comprador de energia elétrica da Usina de Tucuruí, no Rio Tocantins. Por tudo isso, os habitantes de São Luís, a exemplo dos de Poços de Caldas (MG) - onde a Alcoa atua há mais de 10 anos - já começam a participar dos novos tempos trazidos pela produção do alumínio. Mais de 4 mil novos empregos serão necessários para a construção da fábrica, já em andamento desde julho de 1980. E mais de 2 mil funcionários, serão contratados para empregos definitivos, quando a fábrica estiver em operação. Mão-de-obra de todos os níveis está sendo recrutada na região, incentivando e valorizando estudantes, operários, técnicos e engenheiros de acordo com uma política de recursos humanos que visa ao maior aproveitamento possível do pessoal local. O esforço conjunto da Alcoa e da Billiton, no Maranhão, abre um novo futuro para o Estado e para o Brasil. Exatamente no Maranhão, terra de belíssimo passado.

Fonte: Ayala, 2007.

Com o início da construção da fábrica, milhares de pessoas dirigiram-se ao canteiro de obras em busca de trabalho, número que chegou a 15 mil em novembro de 1983. Entretanto, tratava-se de empregos temporários em empresas terceirizadas que precisavam cumprir um rígido cronograma de execução, sob a coordenação de técnicos e engenheiros vindos de outros países e regiões do Brasil.

Em 1984 foi dado início à produção da Alumar. Para esse momento, era necessária a contratação de funcionários voltados para a operação e manutenção dos equipamentos. Como o Maranhão não tinha experiência nesse ramo industrial, foram implantados programas de capacitação destinados principalmente para a manutenção industrial (eletricistas e mecânicos).

O pessoal da manutenção era recrutado diretamente nas escolas de ensino técnico, sendo formadas turmas pela própria empresa e encaminhados para o CTA (Centro de Treinamento da Alumar), num prédio próximo à fábrica, onde lhes eram repassados

conhecimento específicos sobre o funcionamento de uma indústria de alumínio, através do Programa de Formação para a Manutenção (PFM).

De acordo com Costa (2006), o recrutamento de pessoal para a operação, se dava mediante divulgação em anúncios de rádio, tendo como exigência de escolaridade para esses cargos o primeiro grau completo. Contudo, analfabetos também foram recrutados, nesse primeiro momento, para esse tipo de trabalho.

Para os operadores, não havia um programa específico de formação, as pessoas eram selecionadas pela sua experiência com trabalhos pesados e de acordo com o seu porte físico, como explica um ex-funcionário da Alumar que trabalhou com recrutamento de operadores nesse período:

a fábrica contratava exigindo pessoas com experiências profissionais e como a gente não tinha operadores aqui formados, eram os caras que tinham experiência com trabalhos que exigiam mais esforço físico: pedreiro, auxiliar de serviços gerais, esse era um perfil que era muito característico de quem ia pra produção, como operador, se ele tinha habilidade, se ele tinha vivido alguma experiência com trabalhos pesados, essa era uma característica que a gente considerava pra ele ir pra operador, naquele período. (Entrevista concedida em 28/07/2006)

Um outro funcionário daquele período, que trabalhava no setor de Recursos Humanos da empresa, comenta que muitas expectativas foram criadas com a abertura de vagas de trabalho, com caravana de pessoas colocando-se à porta da empresa em busca de vagas:

Era um período de encantamento das pessoas, porque elas vão vir como pra uma frente pioneira e o local tendia a criar essas expectativas, as pessoas vinham pra Alumar, porque pensavam assim: lá vou ficar rico, vou melhorar de vida, trabalhando numa multinacional. Na realidade, não sei até que ponto isso é verdadeiro. Aqui é uma região onde não existe esse mercado, daí, o processo de formação, de industrialização, e também formação de pessoas, começa a se estabelecer a partir de então. Mas nesse primeiro momento, eles estão fazendo uma captação de pessoas que estão interessadas em trabalhar no ritmo desse complexo. Eu lembro que no início todos os dias tinha muita gente aqui na porta, parecia coisa assim de Serra Pelada, aquela coisa, de onde tem o ouro? Então vinha muita gente de fora mesmo, caravanas trazendo pessoas para trabalhar aqui. E eles ficavam perguntando assim: a gata vai fichar, que era a empresa, né? Tá fichando? tá fichando?, Então quando tinha 40 vagas, por exemplo, pra operador de redução, então tinha o apontador, que escolhia: você, você, você e você. Apontando a partir do porte físico, se selecionava 80 pessoas, aí você ia explicar daí o que era o serviço, quais as atribuições e o processo de seleção basicamente era assim, entrava analfabeto porque o que se via no processo de seleção era se o cara era forte, tenha vigor, que goste de trabalhar, e contava muito aquela história: trabalhou aonde? Ah eu trabalhei num projeto não sei aonde, eu vim de Serra Pelada. Ah então tu é acostumado a trabalhar, então tu vai pra tal lugar, lá tem que fazer isso, isso e isso. A partir do momento em que se fazia esse tipo de seleção, então o funcionário começava logo a trabalhar, claro que essa necessidade de aprimoramento sempre existiu, mas naquele momento foi meio assim. (Entrevista concedida em 08/05/2006)

Essa situação se aproxima daquilo que Singer (1979), comenta em relação à demanda por força de trabalho, afirmando que, do ponto de vista do capital, a disponibilidade de força

de trabalho, seria o principal limite à sua expansão. Portanto, quando o capital penetra em regiões que estão organizadas em outros modos de produção que não o capitalista, e a partir do avanço deste, os outros modos de produção vão sendo, em parte, destruídos e, em outra parte, reorganizados, de tal modo que dele se desprende um fluxo de gente, que vai alimentar a oferta de mão-de-obra no mercado capitalista de trabalho. (SINGER, 1979:109)

Assim, numa situação de “frente pioneira”, como o apresentado à época pela Alumar, o capitalismo atuou destruindo outras formas de produção que vão lhe abastecer de força de trabalho. Nesse primeiro momento, teríamos a absorção de trabalhadores oriundos de formas de produção não-capitalistas rurais (agricultura familiar, garimpo) ou de produções urbanas informais (construção civil).

Mas num segundo momento, marcado pela renovação industrial: “a composição orgânica do capital aumenta, a demanda por força de trabalho se reduz e a renda se concentra consideravelmente” (SINGER, 1979:107), conforme perceberemos no próximo tópico.

### **3.4 De empresa mãe a empresa enxuta**

Conforme mencionado por Singer (1979) no tópico anterior, na fase de expansão das forças produtivas do capitalismo há uma expansão do emprego capitalista, no entanto, a limitada disponibilidade da mão-de-obra livre faz com que os salários sejam relativamente elevados em comparação com a renda monetária local, conforme também ocorreu com os primeiros trabalhadores da Alumar, que recebiam salários equivalentes ou maiores aos existentes no Centro-Sul do país.

Entretanto, Singer aponta que esta fase se esgota quando se percebe um considerável atraso tecnológico desses ramos implantados em relação ao nível de produtividade alcançado nos países industrializados, ao mesmo tempo em que os salários altos se tornam mais atraentes à introdução de “mudanças de processos”. Dessa forma, assinala Singer: “Como os processos mais modernos de produção requerem mão-de-obra de maior qualificação, a própria repartição da renda de trabalho tende a se polarizar entre uma minoria de altos salários e uma grande massa de pobres, com baixíssimos salários ou efetivamente desempregados”. (1979: 107)

É uma situação similar a essa que ocorre na Alumar quando ela inicia seu processo de reestruturação produtiva durante a década de 1990, diminuindo seu efetivo de funcionários e investindo nos chamados aspectos qualitativos daqueles que continuaram empregados da

empresa (os sobreviventes), conforme perceberemos na trajetória da empresa, cuja construção de seu complexo industrial se deu em três fases. (GOMES, 2006)

A primeira dessas fases vai de 1980 a 1984 e corresponde à construção propriamente dita. Em 1984, é dado o início da produção industrial, com capacidade estimada em 500 mil toneladas de alumina e 110 mil toneladas de alumínio por ano. De 1984 a 1986, essa capacidade é ampliada com a construção da linha<sup>17</sup> II, aumentando para 245 mil toneladas anuais a produção de alumínio.

Em 1989, o Consórcio dá início a fase III de expansão, concluída em 1990, com o acréscimo de 145 novas cubas, ampliação dos setores de cozimento de anodos e lingotamento, a construção de novos silos de estocagem de alumina e uma série de outros equipamentos necessários à produção, aumentando para 345 mil toneladas/ano a produção do alumínio.

Em cada um desses momentos, a empresa ampliava suas instalações físicas e, por conseguinte, contratava mais funcionários para dar conta de sua produção. Essas ampliações encerraram-se em 1990, quando a empresa possuía 3.058 funcionários, só havendo uma ampliação física significativa dessa indústria nos anos de 2004 e 2006.

Enquanto a empresa realizava seu processo de estruturação, capacitando os primeiros funcionários e construindo suas instalações físicas, como fator de atratividade, pagava salários equivalentes ou superiores aos existentes no Centro-Sul do país, tornando seus funcionários referências no comércio local com relação ao crédito financeiro.

O término desse período de estruturação vai coincidir com o momento de liberalização comercial, efetuada no país durante o governo Collor (1990-1993), que vai defender a idéia de redução da proteção à indústria localizada no país, seja ela nacional ou não, mas expô-la ao mercado mundial, tendo que incrementar sua produtividade sem os incentivos fiscais e subsídios, muito embora, esse aspecto não se aplique à indústria de alumínio, pois, ela já se encontrava exposta à competição externa e o principal incentivo à produção – a tarifa energética subsidiada – continuou vigorando.

Esse momento de transição vivenciado na empresa, pode ser melhor compreendido no depoimento a seguir, colhido junto a um dirigente sindical, ex-presidente do Sindmetal, que ingressou na Alumar em 1987, como auxiliar de redução, tendo trabalhado antes numa empreiteira que prestava serviços para a Alumar:

A Alumar tinha uma política que era coordenada pelos americanos, eles repassavam aumentos independente da política do estado ou do país, depois foi limitado os aumentos indexados à inflação, então todo mês se tinha aumento, depois vieram os planos econômicos, que trouxeram prejuízos a nossa categoria, e a partir desses

---

<sup>17</sup> A linha compreende um conjunto de cubas eletrolíticas responsáveis pela produção do alumínio.

planos, a política salarial deixou de ser uma lei pra ficar sob negociação, como está até hoje, e por isso nós não temos um grande reajuste, o que a gente conseguia a cada mês, por exemplo 20% de reajuste, hoje a gente passa um ano e não consegue 10% de reajuste, até a retificação salarial hoje, ela é bastante complicada numa situação de greve, porque o parâmetro inflacional que se tem pelo IBGE, IPCA e outros institutos, é uma situação que deixa suspeitas pra nós. (Entrevista concedida em 13/01/2009)

A partir daquele período, já inserida em processos de reestruturação produtiva, a empresa Alumar adotará políticas mais restritivas no que tange ao pagamento de funcionários, geração de empregos e investimentos na ampliação das suas instalações fabris, iniciando um processo de reestruturação que desencadeará num grande volume de demissões, diminuição do poder de compra dos salários, num cenário marcado pela inflação e aumento do uso de serviços terceirizados, causando manifestações por parte dos trabalhadores, através do Sindicato dos Metalúrgicos - SINDMETAL<sup>18</sup>.

De 1989 a 1994, de acordo com Durans (2000), as mobilizações empreendidas pelo sindicato iam de encontro às tentativas da direção da empresa em implantar novos métodos de gerenciamento da força de trabalho e da produção. Destacando-se a Campanha Salarial de 1993, quando acusações de seqüestro e tortura de um Superintendente de Recursos Humanos da Alumar foram trocadas entre a empresa e o SINDMETAL.

Sobre essas duas greves, um ex-presidente do SINDMETAL comenta:

Nos já tivemos duas greves mais fortes na empresa, essa dos anos 1989 e a outra de 1993, na primeira greve nós tivemos um reajuste melhor, mas a empresa usou muito a chamada retaliação demitiu trabalhadores em função da greve, e usou muitas estratégias de fechar o trabalhador dentro da fábrica, fornecendo colchonete, desde o cigarro que era proibido, ela permitia, pra agradar os trabalhadores, passando mais de 48 horas lá aguardando, foi muito pesado, mas a consequência disso é que houve demissões, já que não havia garantias, então ela acabou levando proveito disso depois. O principal ponto de reivindicação nesse período era o aumento salarial, e nós conseguimos. (Entrevista concedida em 13/01/2009)

O motivo da segunda grande greve foi questão salarial, em 1993, uma era de maior conflito entre o sindicato e a Alumar, e ela usa o poder financeiro, o poder policial, além de segurança e da mídia, a imprensa fica toda comprada pela empresa, se a gente for passar alguma notícia, primeiro eles vão perguntar pra empresa, se é possível ou não mostrar, nesse período ocorreu o caso do superintendente de Recursos Humanos da Alumar. (Entrevista concedida em 13/01/2009)

Data daquele período a disputa judicial entre o SINDMETAL e a Alumar pelo pagamento do adicional de periculosidade aos eletricitistas da empresa, disputa que vem se arrastando por mais de vinte anos e ainda não teve desfecho definitivo. Como efeito dessa

---

<sup>18</sup> O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Siderúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico, Eletrônico, de Refrigeração, de Informática e nas Empresas de Manutenção e Montagem de São Luis/MA - SINDMETAL, é filiado à Central dos Trabalhadores Brasileiros (CTB). Possuía no ano de 2007, em sua base sindical, 6.000 trabalhadores, dos quais 1.113 (18,5%) eram associados. Na Alumar, a taxa de sindicalização ao Sindimetal seria de 41,6%, segundo levantamento realizado pelo Instituto Observatório Social (2008).

reação, o serviço dos eletricitistas foi terceirizado e vários funcionários mudaram de empresa, indo trabalhar na empresa Albrás, localizada no Pará que estava iniciando suas operações e tinha carência de funcionários qualificados, assim como teve a Alumar na partida de sua produção.

As mobilizações dos trabalhadores ocorriam em concomitância com as mudanças drásticas implantadas pela empresa em direção às novas tecnologias gerenciais, inspiradas no sistema de produção adotado pela empresa japonesa Toyota e dos princípios da reengenharia e do *downsizing* (redução hierárquica), que veio promover a extinção ou terceirização de setores inteiros da empresa e a reformulação de algumas funções rumo à chamada eficiência.

Sobre este momento de mudanças drásticas, o então gerente de Recursos Humanos da empresa, em entrevista a Durans (2000, 70-71), faz as seguintes observações:

Então, quando cheguei, tive que estancar uma série de coisas. O cabide de empregos era enorme, a quantidade de pessoas sem qualificação era muito grande, por que trabalhavam aqui com volume, então o cara não era muito bom, contrata outro e outro, bota cinco para fazer a função de um. Quando nós terminamos a construção, que foi em 1989, aí começou o processo de aculturar para a produtividade.

Com o enxugamento do quadro de funcionários efetivos, a empresa se torna mais seletiva na contratação de novos operadores, exigindo como escolaridade mínima o equivalente ao atual ensino médio completo e um treinamento no Programa de Formação de Operadores (PFO).

Para participar do PFO os candidatos passam por um processo seletivo realizado por uma empresa especializada em recrutamento e seleção, entrando depois num processo de capacitação que dura cerca de três meses, com cursos teóricos no SENAI (Serviço Social de Aprendizagem Industrial) e desenvolvimento de atividades referentes à prática de trabalho na fábrica. Ao final dessa capacitação, os participantes integram um banco de dados da empresa e poderão ser admitidos à medida que surgem vagas.

Tais mudanças com relação à escolaridade dos operadores e o aumento de exigências na seleção dos candidatos têm a ver com o aprofundamento de inovações tecnológicas e gerenciais inspiradas no modelo Toyota de produção.

Na segunda metade da década de 1990, a Alumar, junto com uma fábrica dos Estados Unidos, se torna campo de experimentação para o desenvolvimento do Alcoa Business System (ABS) ou Sistema de Negócios da Alcoa, que requer um número mínimo de funcionários efetivos e o investimento nos chamados aspectos culturais e comportamentais desses trabalhadores. O sucesso dessa experiência torna a Alumar referência dentre as unidades mundiais da Alcoa na implantação do ABS.

Além das inovações na forma de gestão da sua mão de obra, a Alumar, naquele momento, passa a fazer uso intensivo da microeletrônica e das tecnologias da informação, o que vai acarretar na automatização de alguns processos produtivos, exigindo novas qualificações e habilidades profissionais dos seus trabalhadores e a conseqüente eliminação de vários postos de trabalho.

### **3.5 Discursos e práticas empresariais contemporâneas**

Se a partir da segunda metade da década de 1990 a Alumar veio consolidando o modelo de “empresa enxuta”, em decorrência do processo de reestruturação produtiva, e da implantação do modelo Toyota de produção, no começo do século XXI as idéias de “empresa socialmente responsável” e “empresa sustentável” foram se afirmando enquanto discursos e práticas empresariais bastante difundidos na Alumar e causando seus efeitos sobre a gestão do trabalho na empresa.

Segundo Cappellin e Giffoni (2007), no Brasil, várias empresas foram levadas a se envolver com questões específicas como pobreza, violência, educação, proteção ao meio ambiente, devido às repercussões internacionais de vários indicadores sociais negativos relacionados a esses temas. Tornando-se a responsabilidade social empresarial parte de uma estratégia mais ampla em busca de legitimidade e de dirimir a imagem de agentes responsáveis pela concentração de riquezas, enquanto uma outra estratégia era voltada para consolidar a fidelidade dos consumidores e a aceitação da coletividade e restabelecer a confiança dos trabalhadores, “(...) aqueles que tinham permanecido empregados após as significativas fusões, reestruturações e modernizações internas para aumentar sua competitividade e produtividade”. (2007:424)

No caso da Alumar, as práticas e discursos sobre responsabilidade social empresarial, têm a orientação da corporação norte-americana Alcoa, cujas subsidiárias brasileiras já tratam desse tema desde a década de 1980 (cf CAPPELLIN; GIFFONI, 2007), e na Alumar, de forma mais intensa, a partir de meados da década de 1990 (cf GOMES, 2007), e mais recentemente vem desenvolvendo o conceito de sustentabilidade.

Conforme artigo do Diretor de Assuntos Institucionais da Alcoa para a América Latina, Niemércio Nogueira (Boletim Eletrônico da Alcoa, 2006), o avanço da comunicação instantânea, intensa e global e a completa liberdade de expressão têm permitido à sociedade investigar, criticar e questionar, como nunca havia ocorrido antes na história, todas as instituições, inclusive, empresas privadas como a Alcoa, que, segundo o Diretor, teriam

inicialmente sido cobradas a cuidar do meio ambiente, depois a se comprometerem com a chamada responsabilidade social e agora com a sustentabilidade:

Por isso é que a meta da Alcoa é ser a melhor empresa do mundo. Não por arrogância. Muito pelo contrário: por necessidade. Se não nos esmerarmos diariamente por alcançar essa aspiração, a sociedade poderá um dia cassar nosso direito de fazer o que fazemos: minerar a terra, usar a água dos rios, construir fábricas nas comunidades. Por isso nós precisamos ser a melhor, para nossos clientes, comunidades, funcionários e demais pessoas com as quais nos relacionamos. É por essa razão que a sustentabilidade é parte integrante da estratégia empresarial da Alcoa e está em tudo o que Empresa faz, porque reflete a Visão, os Valores e os Princípios e o sistema de gestão adotados pela Alcoa (Boletim Eletrônico da Alcoa, 2006)

Por esse depoimento, a responsabilidade social, e dentro dela, a noção de sustentabilidade é apresentada como uma necessidade para que as estratégias de negócio da companhia não sejam ameaçadas, fazendo com esta esteja em constante interação e informada sobre o ambiente onde está inserida, a fim de reconhecer e neutralizar aquilo que possa comprometer sua imagem ou existência.

Uma dessas situações de reconhecimento e neutralização pode ser observada no processo de recrutamento de trabalhadores, quando a Alumar passa a focar as chamadas minorias sociais, a exemplo das mulheres e portadores de deficiência, considerados grupos de inclusão em seu Plano Operacional de 2004, balizando-se nas recomendações da Equipe Líder Mundial de Recursos Humanos da Alcoa, que apregoa o seguinte:

As políticas de Recursos Humanos relacionam-se com o processo de inclusão: proporcionando oportunidades iguais através do reconhecimento, respeito e valorização das diferenças culturais encontradas no mercado. Nosso objetivo é atrair, desenvolver, promover e reter os melhores profissionais oriundos de todas as culturas e segmentos da população baseados nas habilidades que possuem. Teremos tolerância zero à discriminação de qualquer tipo. (RELATÓRIO..., 2002, p. 5)

Essas recomendações coadunam-se com aquilo que Barbosa (2002), denomina novas tecnologias gerenciais, que estão associadas diretamente com os repertórios de imagens e valores associados à agenda sócio-política das sociedades contemporâneas, sobretudo dos chamados novos movimentos sociais e que são adotadas pelas empresas.

Há de se ressaltar, como nos alerta Barbosa (2002), que a implementação dessas tecnologias gerenciais não indica um abandono da lógica econômica por outra de cunho mais social por parte das empresas transnacionais, a aferição de lucro continua a ser a mola propulsora dessas empresas, o interessante é compreender que elas têm hoje *que obter lucro de uma determinada maneira e, em particular, por meio da transformação da agenda social e política em tecnologias gerenciais.* (BARBOSA, 2002, p.212)



No que se refere à sustentabilidade ambiental, esta se insere numa estratégia discursiva utilizada pelas empresas contra possíveis ataques aos seus negócios, num processo que toma propulsão na virada do milênio, quando, segundo Sachs (2000), as grandes empresas vão dando espaço para a idéia de “desenvolvimento sustentável”, que diz conciliar preservação ambiental com a economia de mercado.

Essa situação pode ser percebida no lema da maior série de investimentos realizados pela Alcoa num único país, o Brasil. Trata-se do “mudar para crescer sustentavelmente”, Programa que, desde 2005, vem investindo US\$ 3,9 bilhões na ampliação dos negócios dessa companhia no país, a exemplo da duplicação da Refinaria da Alumar, a criação de uma mineração de bauxita em Juruti-PA e participação acionária (25%) na Usina Hidrelétrica de Estreito. (cf Relatório Sustentabilidade Alcoa 2005/2006)

Tais investimentos são de grandes impactos sócio-ambientais, mas trazem como pano de fundo o discurso do “desenvolvimento sustentável” e da “sustentabilidade”. Além disso, esse programa veio acompanhado por medidas visando “debater e desenvolver ações internas que garantam a melhoria contínua na qualidade e produtividade da Companhia”, implicando na continuidade do processo de racionalização empresarial efetuado na década de 1990 na Alumar, tomando-se, dentre outras medidas, a modificação do sistema de trabalho de turno rotativo para turno fixo, e o Projeto RHRenovação que elimina postos de trabalho na administração, conforme veremos em outro tópico.

Esse conjunto de transformações nos discursos e práticas da Alumar implicam em novas exigências para seus trabalhadores, dos quais passa a ser requerido um comportamento condizentes com aquilo que está sendo implementado, algo que não fica restrito ao ambiente fabril, mas o ultrapassa, manifestando-se em outras esferas da vida social, formatando-se um perfil de trabalhador, atentos às *questões da agenda sócio política* da empresa que, por seu turno, são parte das estratégias de negócio da companhia.

Na medida em que é exigida dos trabalhadores nova postura/atitude frente a essas questões, tenta-se formatar um novo *saber-ser* operário, caracterizando aquilo que Deluiz (2008) observa como um progressivo deslocamento da noção de qualificação profissional para a noção de competência.

Para essa autora, o conceito de qualificação estava relacionado aos componentes organizados e explícitos da qualificação do trabalhador: educação escolar, formação técnica e

experiência profissional, enquanto na lógica das competências, é dada ênfase à questão dos saberes (saber, saber-fazer e saber-ser)<sup>19</sup>.

Dentro dessa perspectiva, a valorização profissional dos trabalhadores não se deve meramente à posse dos conhecimentos e experiência adquiridos, nem aos aspectos atitudinais tidos por positivos, mas na capacidade de articulação e mobilização desses três tipos de saberes para o proveito da empresa.

Assim, considera-se que a implementação de novas tecnologias gerenciais, baseadas em questões da agenda sociopolítica da sociedade contemporânea, trazem consigo a formatação de um novo modelo de trabalhador adequado às exigências de um modelo de competências profissionais que, paulatinamente vêm substituindo um outro modelo assentado sobre a qualificação profissional.

### **3.6 Ofensivas contra o emprego na Alumar**

No ano de 2006, as empresas consorciadas da Alumar investiram uma grande quantidade de capitais na duplicação e modernização das instalações físicas do complexo industrial. Momento este que foi marcado pela incorporação do discurso do desenvolvimento sustentável, com essa série de investimentos sendo denominada “mudar para crescer sustentavelmente”, dizendo-se buscar a expansão industrial com o mínimo de impacto ambiental e social, e racionalizar o consumo de matérias primas e de insumos utilizados na produção do alumínio.

Entretanto, permeando esse discurso, existe uma situação concreta relacionada à fatores econômicos, que foi o aumento considerável da capacidade produtiva do Complexo Industrial da Alumar que, em 2006 teve a ampliação da sua usina de Redução concluída, com investimentos na ordem de R\$ 394 milhões para a implantação de 100 novos fornos eletrolíticos, aumentando a capacidade produtiva dessa usina de 337 mil para 440 mil toneladas anuais de alumínio.

Nesse mesmo ano de 2006, foram iniciadas as obras de duplicação da Refinaria, com previsão de término para meados de 2009, na qual foram investidos pela Alcoa cerca de US\$ 4,1 bilhões, e mais R\$ 650 milhões pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e

---

<sup>19</sup> O *saber* estaria relacionado aos conhecimentos, as informações articuladas operatoricamente; o *saber-fazer*, elaborado cognitivamente e sócio-afetivamente, agregaria as habilidades psicomotoras; e por último, o *saber ser* se relaciona aos valores, às atitudes e predisposições para decisões e ações, construídas a partir de referenciais estéticos, políticos e éticos.

Social (BNDES), prevendo-se com essa expansão um aumento na movimentação do porto da Alumar da ordem de 4.900.000 toneladas anuais para 13.000.00 ton/ano de materiais transportados, enquanto a Refinaria, cuja capacidade atual de produção de alumina é de 1.500.000 toneladas anuais, poderá produzir até 3.500.000 ton/ano. (cf BNDES, 2008)

Contudo, apesar das cifras elevadas que marcam esses investimentos, o número de empregos a serem gerados com a expansão da Refinaria será mínimo, dadas as características do processo produtivo da produção de alumina<sup>20</sup>.

Essa situação de criação de empregos mínimos com a construção de novas unidades industriais ou a expansão de antigas pôde ser percebida na expansão da Linha III da Redução, realizada no período de 2004 a 2006, em cujas atividades operacionais é requerido um maior número de trabalhadores em comparação com a Refinaria. Ali, embora fosse anunciada a criação de 40 novas vagas, nenhuma foi gerada, havendo apenas remanejamento<sup>21</sup> de pessoal de outras linhas de produção, que passaram a atender também a linha recém criada, implicando numa maior intensificação do trabalho.

Além disso, com as obras relacionadas à duplicação da Refinaria, foram gerados cerca de 11 mil empregos temporários, que serão extintos ao final das atividades de construção. Segundo a empresa, 91% desses empregos foram ocupados por maranhenses (cf Relatório Alcoa 2007:8). Entretanto, como a construção da fábrica exige determinadas funções específicas e o cumprimento rígido de cronogramas, busca-se pessoal qualificado e experiente na construção de grandes empreendimentos em outras localidades do país, criando-se a falsa ilusão de que os maranhenses não ocupam esses postos de trabalho por falta de qualificação.

Assim, nessa primeira fase da construção civil e da montagem dos equipamentos, criam-se expectativas com relação à geração de empregos que não serão cumpridas ao final da obra, tanto em relação à mão de obra que não será absorvida pela indústria em operação, quanto pela falácia da falta de qualificação da força de trabalho local para os postos mais qualificados, já que são atividades temporárias, cujos prazos de execução não permitem o treinamento da mão de obra local, mas a busca de pessoal já experiente e qualificado para esses tipos de tarefas.

---

<sup>20</sup> Pois, trata-se de uma indústria de processo contínuo, na qual as tarefas dos operadores, muito mais do que aplicar uma série de procedimentos, implica num trabalho de vigilância em “saber quando, como e onde intervir” (AGIER E GUIMARÃES, 1995, p.42).

<sup>21</sup> Com relação a esse fato, veja o comentário escrito pelo jornalista Walter Rodrigues em seu blog Colunão: “Os excedentes da reestruturação, explicou a empresa em declarações publicadas na imprensa diária de São Luís, serão reaproveitados na vindoura terceira linha da “redução” (que transforma alumina em alumínio). Noutras palavras, a Alumar pretende aumentar sua planta industrial, produzir e lucrar mais, sem ampliar proporcionalmente a oferta de empregos. Ou mesmo sem acrescentar um único emprego aos existentes.

Outra situação corresponde ao processo de terceirização, iniciado no princípio da década de 1990, e que vem se aprofundando, atingindo primeiramente os chamados setores administrativos, de manutenção e higiene industrial que segundo a lógica subjacente a esse processo, não se constituem no foco de trabalho da empresa e agora avança sobre setores ligados à operação industrial.

De acordo com publicação promovida pela empresa (AYALA, 2007:156) haveria uma faixa de 70 empresas prestando serviços para a Alumar, designadas também como “contratadas”, atuando em setores que vão desde serviços de jardinagem, passando por cozinha industrial, manutenção elétrica, até os serviços operacionais e da área administrativa.

Segundo levantamento realizado pelo Instituto Observatório Social (IOS) em estudo sobre a cadeia de alumínio no norte do Brasil (2008), a Alumar possuía cerca de 1300 trabalhadores contratados em julho de 2006, em contraposição aos 1756 funcionários efetivos. Em outras empresas vinculadas à produção do Alumínio, localizadas no estado do Pará, como a Alunorte, nesse mesmo período (julho de 2006), os terceirizados foram estimados em 2000 para 1158 trabalhadores efetivos, enquanto a Albrás teria 600 trabalhadores terceirizados para um total 1350 efetivos, nesse mesmo período.

Em todas essas empresas, o processo de terceirização constitui-se numa das estratégias de redução de custos e de flexibilização das relações de trabalho e da produção, implicando na transferência de postos de trabalho, que, mesmo com aumento de produção, serão repassados para firmas menores sem as mesmas condições de garantir vários direitos trabalhistas.

Nesse processo, os trabalhadores que mudam da categoria “efetivos” para a de “contratados”, embora permaneçam realizando, geralmente, as mesmas atividades, nos mesmos locais de trabalho, passam a ter contratos de trabalho temporários, que precisam ser renovados constantemente em lugar de contratos de longa duração.

Além disso, pode haver perdas de alguns benefícios trabalhistas e de assistência social proporcionados aos empregados efetivos e seus familiares, como plano de saúde, bolsa de estudo e diferentes tipos de auxílios, e em alguns casos, a rotatividade de um mesmo trabalhador por diversas empresas, a fim de burlar a legislação trabalhista, implicando no não acúmulo de vários direitos que esta prescreve.

Esse processo acarreta uma “polarização social” (RUDUIT E SILVA, 2003), expresso na desigualdade de direitos e condições de trabalho conforme percebido por Sampaio (2006) ao examinar a natureza e as causas das condições de trabalho dos sub-contratados da empresa ALUNORTE, advertindo para a constituição de relações precarizadas de trabalho em decorrência do modelo de terceirização efetivado na ALUNORTE, no que tange:

(...) às relações contratuais efetivadas entre os empregados e as empresas terceirizadas, as condições de trabalho diferenciadas em relação aos efetivos, o caráter temporário dos níveis de empregabilidade na empresa, a ausência dos benefícios sociais concedidos aos trabalhadores efetivos, o descumprimento de mínimos direitos trabalhistas por parte das empresas contratantes, o reduzido nível institucional que incide sobre a qualificação e possibilidade de ascensão funcional e a incidência de acidentes de trabalho em maior escala se comparados aos trabalhadores efetivos (2006: 131).

Além de se constituir num mecanismo que burla a legislação trabalhista, ao estabelecer contratos e relações flexíveis de trabalhos, com o vínculo empregatício se dando com uma empresa que possui um contrato de serviço com a Alumar, e não com esta última, que legalmente não possui qualquer responsabilização sobre este funcionário, a prática da terceirização também pode ser compreendida como uma pressão feita por acionistas e dirigentes da Alcoa Globol acerca dos chamados indicadores de produtividade.

Um desses indicadores é o *head count* que indica o número de trabalhadores de uma empresa necessários para fabricar determinada quantidade de produtos. Esse índice é posto em comparação com outras unidades fabris, e quanto menor for o *head count* melhor avaliada seria a produtividade do trabalho na empresa. Dessa forma, a terceirização seria uma das estratégias utilizadas pela Alumar, para melhorar seus indicadores perante seus acionistas, dirigentes e empresas concorrentes.

Assim, a terceirização atinge todos os setores da empresa, mas não se dá de forma homogênea, variando de acordo com o nível de atribuições exigidas aos trabalhadores na realização de tarefas, o tempo de execução das mesmas, e os laços pessoais que ligam determinados trabalhadores terceirizados a setores ou funcionários da empresa.

Nessa heterogeneidade, temos os trabalhadores que são submetidos à condição de invisibilidade perante a empresa, cumprindo contratos curtos de trabalho, realizando as atividades tidas como *menos nobres no processo produtivo*, que não exigem níveis maiores de escolarização, mas, sobretudo o esforço físico, sendo, portanto, de fácil reposição no mercado de trabalho e bastante sujeitas a condições precarizadas de trabalho<sup>22</sup>. Essa força de trabalho estaria alocada, sobretudo nas chamadas *empreiteiras* ou *contratadas*, firmas que em alguns casos, são dirigidas por ex-funcionários da Alumar que ocupavam cargos de chefia.

Outro grupo, bastante próximo a este, seria o do serviço de apoio, que não estariam diretamente vinculados ao processo produtivo, mas realizando atividades de limpeza,

---

<sup>22</sup> Como estagiário da Alumar, no período de 2004 a 2006, acompanhei sessões de abertura de uma urna, denominada totem SA 8000, relacionada a uma Norma Internacional de Responsabilidade Social, destinada a colher denúncias anônimas de trabalhadores sobre condições de trabalho no interior da fábrica, sendo a maioria feita por trabalhadores terceirizados relatando condições precarizadas de trabalho.

vigilância, manutenção e conservação de equipamentos, alimentação, saúde, transporte, serviços administrativos, cujos contratos de trabalho seriam de maior longevidade, estando portanto, mais inseridos no cotidiano da empresa.

Um último grupo desses terceirizados são os trabalhadores de escritório, que teriam a seu favor o fato de operacionalizarem saberes mais complexos, decorrentes de suas qualificações profissionais, e em alguns casos, do *savoir faire* acumulado como ex-funcionários da Alumar, entretanto, sobretudo para o primeiro caso, estariam numa situação de transitoriedade, desocupando esses postos de trabalho assim que encontrassem contratos de trabalho de longa duração e com maior acesso a direitos trabalhistas e benefícios sociais<sup>23</sup>.

Outro conjunto de mudanças, relacionadas ao programa “mudar para crescer sustentavelmente”, e que tem implicado na eliminação de postos de trabalhos, tendo como contrapartida a intensificação e modificação de tarefas em outros cargos, foi a implantação do GBS (Global Business Services) em 2005 que, atuando a partir da configuração de “empresa em redes”, possibilita a centralização, numa única estrutura, os serviços relacionados às áreas administrativas e financeiras de todas as unidades da Alcoa na América Latina.

Por meio desse sistema, os funcionários já não precisam mais se dirigir aos funcionários alocados nos setores administrativos da Alumar, para a resolução de questões burocráticas, e sim aos quiosques instalados em diversos pontos da fábrica, onde, por meio da internet ou *call center*, poderá acessar informações e serviços do tipo: “treinamentos on-line, imprimir holerites, programar férias, alterar dados pessoais, incluir dependentes, consultar o histórico salarial e de treinamentos, entre outros” (RELATÓRIO ALCOA 2006 e 2007).

Com isso, vários cargos administrativos foram eliminados ou redefinidos, mas suas tarefas e atribuições não foram extintas, mas assumidas por um conjunto de profissionais localizados em Poços de Caldas (MG), na sede da Alcoa, que realizam essas mesmas atividades para as demais unidades dessa corporação, e outra parte é distribuída entre os chamados gestores imediatos, como os encarregados e supervisores que além de suas responsabilidades habituais, passam a realizar a chamada “gestão de pessoal”.

Contudo, a transformação mais dramática operada na Alumar, refere-se à mudanças na jornada de trabalho, com a implantação em 2005, do turno fixo, no bojo do “mudar para crescer sustentavelmente”, revogando uma conquista dos trabalhadores que, em 1989,

---

<sup>23</sup> Existe também a situação dos prestadores de serviços como consultores organizacionais, se constituiriam na elite dos trabalhadores terceirizados, grupo de trabalhadores para quem certos aspectos da flexibilização podem ser considerados vantajosos, como sugerem Ramalho e Santana (2003:16), mas pagam um alto preço pela dificuldade em separar tempo de trabalho de tempo de lazer, claro sinal de uma intensificação desmedida do esforço produtivo (MACHADO DA SILVA, 2003).

acertaram com os dirigentes da empresa, a substituição do chamado TURNÃO, cuja escala era a de 6 dias de trabalho por 1 de folga, 6x2 de folga, 6x3.

Com a intermediação do sindicato, fora implantado, o chamado turno ininterrupto de revezamento, baseado no modelo francês, com jornada semanal média de 33,6 horas, onde cinco turmas se revezavam no sistema (2x2x1x2x3), trabalhando 2 dias num horário, 2 dias num outro horário e folgando 1 dia, mais 2 dias num outro horário e folgando 3 dias, utilizando-se três faixas de horários (23:30 - 07:30), (07:30 - 15:30), (15:30 - 23:30), o que totalizava 18 dias trabalhados e 12 dias de folgas, com todas as cinco turmas tendo direito ao adicional noturno.

Com a implantação do horário fixo, feito à revelia do sindicato e sob protesto dos trabalhadores<sup>24</sup>, foram formadas três turmas que trabalham em um horário fixo durante 6 dias ininterruptos e folgando 2 dias, aumentando a jornada de trabalho semanal para 48 horas. Em 2008, a perspectiva da empresa era implantar um sistema com jornada de 12 horas de trabalho, no que foi interpelada judicialmente pelo SINDMETAL e impedida pelo Ministério Público do Trabalho.

As mudanças operadas na Alumar, que vem promovendo a redução do número de funcionários efetivos, podem ser melhor compreendidas através da observação do gráfico 4 abaixo, no qual apresentamos a evolução do número de trabalhadores empregados pela empresa.

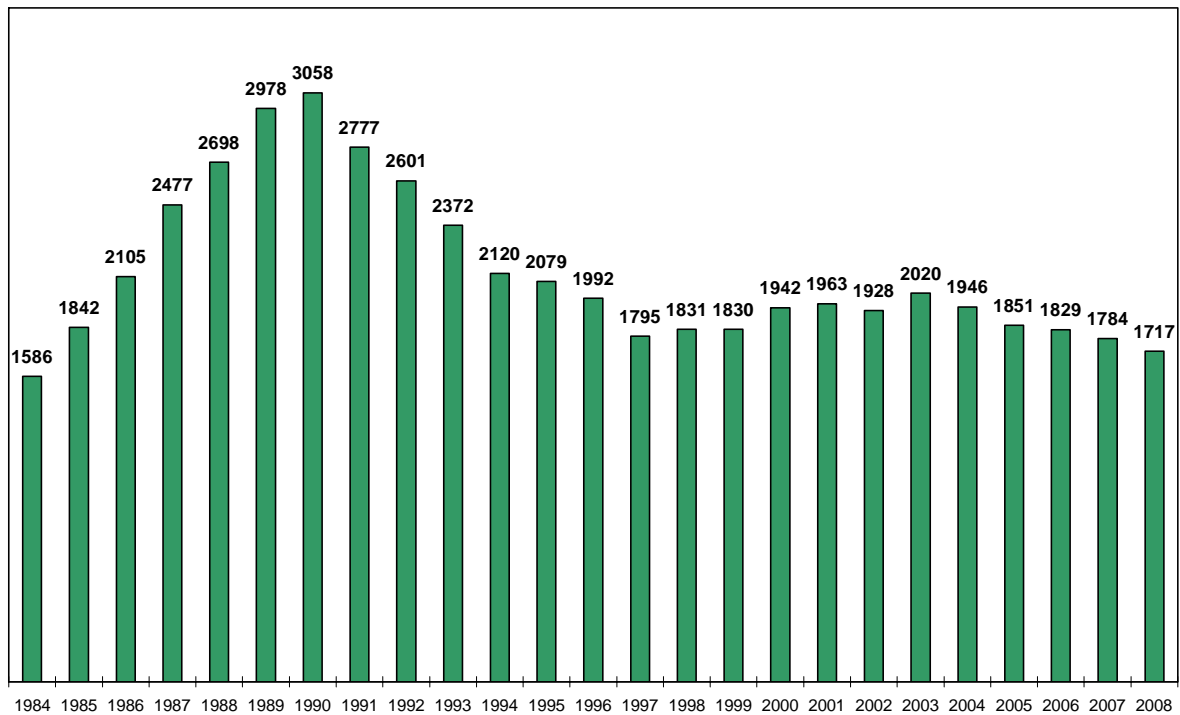
Nesse gráfico, podemos observar num primeiro momento um movimento ascendente na criação de postos de trabalho, assim que a empresa dá a partida para a sua produção no ano de 1984. Esse movimento ascendente atinge seu ápice em 1990, ano considerado como marco divisor na política de gestão de recursos humanos da empresa, que a partir daquele momento realiza um intenso processo de reestruturação industrial, extinguindo uma parte considerável de seus postos de trabalho.

Tal processo só vai abrandar em 1997, quando 40% dos cargos existentes em 1990 haviam sido extintos, esse momento indica também que a empresa atingiu o modelo da chamada fábrica enxuta, com um número mínimo de funcionários efetivos para tocar a produção, conforme prevê o sistema de gestão denomina de toyotismo, implantada na Alumar sob o nome de ABS (Alcoa Business System), em meados daquela década.

---

<sup>24</sup> Segundo o DIEESE (2008), o sistema de turnos assentado no modelo francês, tornou-se uma das principais alternativas propostas pelos trabalhadores, visto que, apesar de aumentarem o número de trocas de turno, o trabalho noturno, que não tem a preferência da maioria dos trabalhadores, é reduzido há apenas dois dias consecutivos em cada ciclo de revezamento.

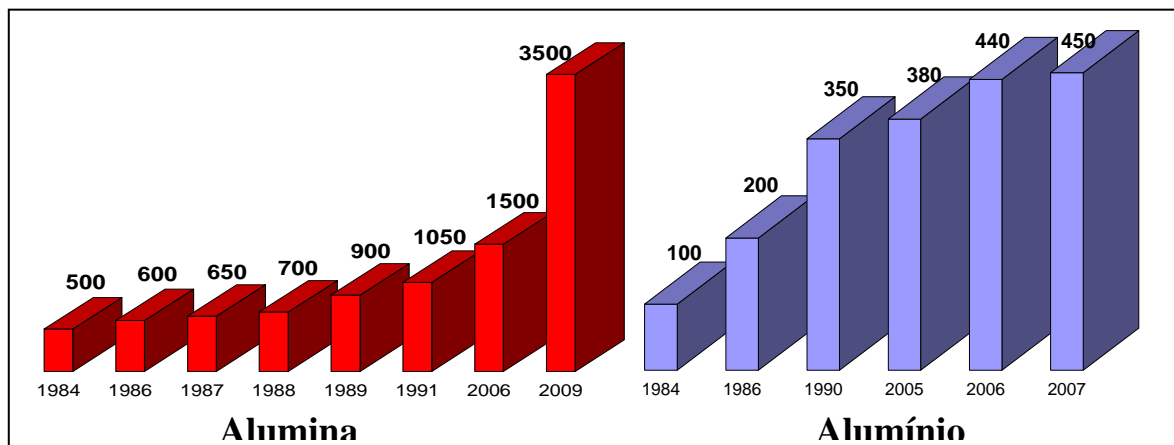
Gráfico 4: Número de funcionários efetivos da Alumar no período entre 1984-2008 no mês de dezembro.



Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, apesar da redução significativa de postos de trabalho, o gráfico 5 vem demonstrar que a produção industrial da Alumar, vem aumentando ao longo do tempo, destacando-se o fato que o número de postos de trabalho volta a cair justamente a partir de 2004, quando a empresa realiza a ampliação da capacidade produtiva da Redução e em 2006 na Refinaria.

Gráfico 5: Produção da Alumar em vários anos (1.000 ton/ano)



Fonte: Ayala, 2007

Obs: os dados referentes a 2009 são projeções após expansão da Refinaria



Em 2008, encontraremos o ano com o menor número de funcionários em toda a série, só superado pelo ano de 1984, quando se dá a partida da fábrica, embora possa se argumentar esses índices como resultado da crise econômica estourada ao final daquele ano, esses números seguem uma tendência descendente que vem desde a implantação de programas relacionados ao projeto mudar para crescer sustentavelmente em 2004.

Portanto, nesse ambiente marcado pela redução constante de postos de trabalho, cabe agora saber quais características podem ser percebido no quadro de funcionários que sobreviveram ao processo de reestruturação industrial efetuado pela empresa em sua trajetória.

### **3.7 Os sobreviventes da reestruturação produtiva**

Conforme percebemos neste capítulo, o uso de novas formas de gestão do trabalho e da produção na Alumar, baseadas nos modelos de produção enxuta e flexível, associadas às novas tecnologias da informação e comunicação, acarretou num profundo processo de reestruturação produtiva nessa indústria, cujos efeitos mais dramáticos se deram na relação entre a empresa e sua força de trabalho.

Os novos padrões de gestão da força de trabalho têm alterado as formas de contratação e utilização de mão de obra, com a expansão das práticas de terceirização de atividades produtivas e o concomitante aumento da utilização de fornecedores e empresas prestadoras de serviços, o que na maioria das vezes tem ocasionado o trabalho em condições precárias, a diminuição das remunerações e dificuldades no acesso a direitos trabalhistas.

Em contrapartida, reduz-se o número de empregados efetivos, com contratos de trabalho de longo prazo, o que *a priori*, asseguraria o emprego estável e regular, com perspectivas de treinamento, investimento em qualificação e possibilidades de ascensão e promoção na organização.

Tomando como válidas para o caso da Alumar, as proposições levantadas por Guimarães (2004) em relação ao processo de reestruturação produtiva, a implantação de novas formas de gestão da força de trabalho na indústria e o enxugamento do quadro de funcionários das empresas, teríamos na Alumar, um conjunto de trabalhadores *sobreviventes* a esse processo e como tais, se constituiriam num bom *proxy* das preferências manifestas nas políticas de Recursos Humanos da empresa, conforme Guimarães (2004), para quem:

Num ambiente de tão forte assimetria na relação entre ofertantes e demandantes de emprego, as mudanças de curto prazo no perfil dos efetivos sobreviventes deveriam expressar muito mais de perto as novas preferências contidas nas políticas de recrutamento que as eventuais alterações no perfil dos trabalhadores que se oferecem no mercado de trabalho.

Em trabalho anterior (GOMES, 2006), em que busco analisar o processo de transformação na gestão da força de trabalho realizada pelo Consórcio Alumar, apresento algumas dessas preferências que se expressam enquanto exigências para os trabalhadores da Alumar que desejam permanecer no quadro de funcionários da empresa, como: saber trabalhar em equipe e conviver com o coletivo; desenvolver sua capacidade de comunicação; ser polivalente e multifuncional; ter disponibilidade em aprender; possuir visão holística e; comportamento adequado ao que prega os princípios, políticas, valores e normas da empresa.

Nos tópicos a seguir apresento algumas informações referentes ao quadro de funcionários atual da empresa, buscando identificar elementos que nos ajudem a compreender os efeitos da política de recursos humanos da empresa sobre o enxugamento ou expansão de postos de trabalho na Alumar.

De acordo com dados da empresa, em maio de 2008, a Alumar possuía 1788 funcionários<sup>25</sup>, com vínculos empregatícios, número que se distancia dos 2500<sup>26</sup> empregos diretos [prometidos] pela empresa no início de suas operações, na década de 1980, quando outros critérios de gestão da mão de obra pautavam seus negócios.

Esses funcionários encontram-se distribuídos em três grandes setores: Redução, com 1180, na Refinaria com 517 e o PAE (Personal Administrative Expensive) comportando 91 funcionários. A Redução se destaca com o maior percentual, 66%, pelo fato de possuir um processo de produção semi-contínuo, que exige bastante a intervenção humana no deslocamento dos produtos e equipamentos, como comprova os 729 operadores empregados ali, que correspondem a 62% dos funcionários do setor.

O fato de equipamentos como as cubas eletrolíticas, responsáveis pela redução do alumínio, serem da década de 1980, portanto, pertencentes a uma tecnologia já defasada, mas cuja substituição imediata seria bastante dispendiosa para a empresa, explicam em parte o grande percentual de operadores no setor da Redução. Entretanto, na medida em que ocorre a instalação de equipamentos mais modernos, como foi o caso no ano de 2006, a tendência é que se reduza o número de operadores empenhados na realização dessas atividades.

---

<sup>25</sup> A empresa não forneceu informações a respeito do salário pago a seus funcionários, mas segundo levantamento feito pelo Instituto Observatório Social, a faixa salarial predominante na Alumar é a que está entre R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00.

<sup>26</sup> Informação contida nos anúncios publicitários da empresa em 1982, quando de sua implantação em São Luís.

Já a Refinaria possui um processo de produção totalmente contínuo, monitorado por computadores a partir de salas de controles, que geram a todo instante dados sobre a produção, reduzindo, dessa forma, a necessidade da presença humana, cuja função seria de manutenção de equipamentos, monitoramento e supervisão do fluxo produtivo, impedindo que este se interrompa. Ali o número de operadores (197) cai para 38% do conjunto do setor, chegando próximo do ideal da chamada *fábrica enxuta* e indicando que mesmo após a conclusão de sua expansão, prevista para meados de 2009, já com processos mais modernos e informatizados que o atual, o número de novos postos de trabalho a serem criados será mínimo.

O PAE (Personal Administrative Expensive) representa apenas 5% dos funcionários efetivos da fábrica, e incluem as áreas de administração e apoio à produção. É o setor que mais sofreu perdas de postos de trabalhos com o processo de terceirização e enxugamento do quadro funcional. Dos 91 funcionários que estão alocados nesse setor, 20 estão ali devido a uma exigência legal: tentar cumprir a cota reservada aos deficientes físicos na fábrica. Embora esse setor esteja nos limites do seu processo de enxugamento, ainda existem possibilidades de mais redução de quadros, como a redução de assistentes administrativos, por exemplo, devido ao avanço das tecnologias da informação.

Na Tabela 5 abaixo, apresento a distribuição de cargos, com uma classificação que considera o tipo de funções exercidas na empresa e o nível de escolaridade mínima exigida para realizá-las: nível médio, correspondente ao antigo segundo grau ou ensino médio atual; nível técnico, com escolaridade média, mas tendo feito cursos técnicos em escolas técnicas; e nível superior, feito em faculdades ou universidades.

Pela tabela, percebe-se o predomínio da função de operador, correspondendo a mais da metade dos cargos existentes, enquanto as funções de chefia (encarregado, supervisor, superintendente, gerente), correspondem a 6% do número de efetivos.

Tabela 5: Número de funcionários por função na empresa e escolaridade requerida

Função na empresa	Quantidade	Percentual
OPERADOR	927	51,8%
ENCARREGADO	70	3,9%
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO	51	2,9%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	24	1,3%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	46	2,6%
<b>Funções Nível Médio</b>	<b>1118</b>	<b>62,5%</b>
MECÂNICO	258	14,4%
ELETRICISTA	137	7,7%
TECNICO	95	5,3%
<b>Funções Nível Técnico</b>	<b>490</b>	<b>27,4%</b>
ENGENHEIRO	79	4,4%

ANALISTA	40	2,2%
SUPERVISOR	24	1,3%
CONSULTOR	17	1,0%
SUPERINTENDENTE	15	0,8%
GERENTE	5	0,3%
Funções Nível Superior	180	10,1%
Total geral	1788	100%

Fonte: dados da pesquisa

A diminuição do percentual de participação dos cargos de chefia nos remete à discussão sobre a implantação de novas tecnologias gerenciais na empresa no início da década de 1990, como o *downsizing* (redução hierárquica), que implicou na criação de mecanismos para facilitar a comunicação interna, a fim de melhorar a difusão de metas e procedimentos da empresa, bem como foi estimulada a criação de equipes de trabalhadores, que passariam a atuar de forma semi-autônoma e cooperada.

No intuito de facilitar a comunicação entre os cargos gerenciais e operacionais, buscando uma melhor compreensão dos trabalhadores sobre as necessidades da produção e os procedimentos operacionais, o Sistema de Negócios da Alcoa (ABS) é estruturado de forma a garantir informações contínuas sobre todos os aspectos possíveis, incluindo o chamado *estado emocional* dos trabalhadores antes de iniciar sua rotina de trabalho.

Além das chamadas ferramentas do ABS, a Alumar publica, por meio do setor de comunicação, o Alumar Noticias (Jornal mensal), o Informar (informativo semanal), Outdoors, Quadro de avisos e serviços de Intranet, e realiza programas como o “Mesa Redonda”, “Eu queria Saber”, “Fale com o presidente”, voltados para o estabelecimento de contatos entre a diretoria da empresa e os demais funcionários, numa relação semelhante a percebida por Azaïs (2004) em relação à implantação de um programa de qualidade total na Albrás:

Produz-se, então, uma horizontalização das relações sociais no lugar da fábrica, já que todos são convidados a dar seu palpite para a melhoria do ambiente e do processo de trabalho. A ausência de conflito, pelo menos aparente, é a imagem que prevalece na e da empresa. De fato, nenhuma greve jamais explodiu. À uniformização interna corresponde uma diferenciação que encontra simultaneamente no território seu lugar de expressão. (2004:45)

Na tabela anterior, cabe destacar que a função de assistente administrativo é uma das que mais vem acumulando perda de postos de trabalho com o processo de reestruturação produtiva, a exemplo do cargo de secretaria, cujas atividades foram reduzidas devido à introdução de computadores, permitindo que os gestores assumissem tarefas designadas antes às assistentes (cf COSTA, 2006:35).

Compondo essas funções, temos ainda quatro cargos correspondentes aos setores de compras, treinamento, saúde ocupacional e almoxarifado que são ocupados por pessoas com elevado tempo de trabalho na empresa, algumas relocadas de outros setores e que se constituem em verdadeiras ilhas de estabilidade frente ao número de trabalhadores terceirizados nesses setores.

As funções de auxiliar administrativo são ocupadas em sua totalidade por deficientes físicos, num esforço da empresa para cumprir a exigência legal, em ter a cota de 5% de funcionários nessas condições. Entretanto, na medida em que outras funções vão sendo ocupadas por deficientes físicos, a tendência é que os cargos de auxiliares administrativos sejam extintos ou terceirizados.

Conforme o plano operacional de 2004 da Alumar, os deficientes físicos e as mulheres, deveriam se constituir em grupos de inclusão para a empresa, aumentando sua participação no quadro de funcionários. A inclusão de deficientes se deu devido às pressões do Ministério Público do Trabalho e do Fórum de Portadores de Necessidades Especiais, para que a Alumar cumprisse, a cota de 5% acima citada<sup>27</sup>.

Já as metas para a inclusão de mulheres na Alumar, de acordo com Costa (2006), seriam decorrentes da implantação de novas tecnologias gerenciais que privilegiam a diversidade, vista como um fator de competitividade, e das políticas em favor da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Segundo Costa (2006) uma das metas seria passar de 6% para 10% de mulheres em 2008, entretanto, essa meta não foi atingida em maio de 2008, quando o percentual ficou em 7% (131 mulheres). Entretanto, há de se ressaltar que houve nesse intervalo de tempo, um significativo crescimento da participação feminina em cargos relacionados à chamada área produtiva, que seriam menos vulneráveis ao processo de redução de quadros, do que nos cargos da área administrativa, onde as mulheres historicamente estiveram mais presentes.

No que concerne ao nível de escolaridade dos trabalhadores da Alumar, verifica-se o predomínio de trabalhadores com o nível médio de escolaridade, (Tabela 6). Dado que está relacionado como o fato de que, a partir do ano de 1992, possuir o nível médio de escolaridade será a primeira exigência para quem vai ingressar na Alumar, com a promoção,

---

<sup>27</sup> Percentual existente em maio de 2008, período em que, além de ocupar os 46 cargos de auxiliar administrativo, eram em número de 29 operadores, 8 assistentes administrativos, 6 técnicos e 5 mecânicos, sendo que 60% estavam a menos de 4 anos na empresa, o que corresponde ao início de cobrança para a efetivação dessas contratações.

por parte da empresa, a partir daquele momento, de cursos de complementação educacional para se adequar a essa exigência.

Tabela 6: Distribuição dos trabalhadores da Alumar por nível de escolaridade

Nível de Escolaridade	Quantidade	Percentuais
Ensino Fundamental Incompleto	6	0,34%
Ensino Fundamental Completo	29	1,62%
Ensino Médio Incompleto	2	0,11%
Ensino Médio Completo	1449	81,04%
Ensino Superior Incompleto	63	3,52%
Ensino Superior Completo	216	12,08%
Mestrado/MBA	18	1,01%
Doutorado	5	0,28%
Total geral	1788	100%

Fonte: dados da pesquisa

Dessa forma, em 2008, 81,04% dos funcionários da Alumar haviam completado o Nível Médio, restando ainda 2,07% que ainda não haviam alcançado esse nível de escolarização, sendo 29 pessoas com Ensino Fundamental Completo, 6 com o EF Incompleto e 2 com o Médio Incompleto, o que pode ser explicado em parte pela não exigência desse nível de escolarização para deficientes físicos, a fim de conseguir o cumprimento da meta legal e pela existência de funcionários admitidos antes da escolaridade média ser uma exigência.

Funcionários com nível superior correspondem a 12,08% do total, além de 1,29% com pós-graduação, que estão localizados, sobretudo nas funções de engenheiro, consultor, e analista. Vale ressaltar, contudo, a presença de um importante índice de funcionários com nível superior (finalizado ou em andamento) em cargos cuja exigência para o ingresso é o ensino médio, sobretudo no caso dos setores administrativos, como é o caso dos assistentes administrativos, que eram 13 com nível superior completo, 5 incompleto e apenas 6 com ensino médio.

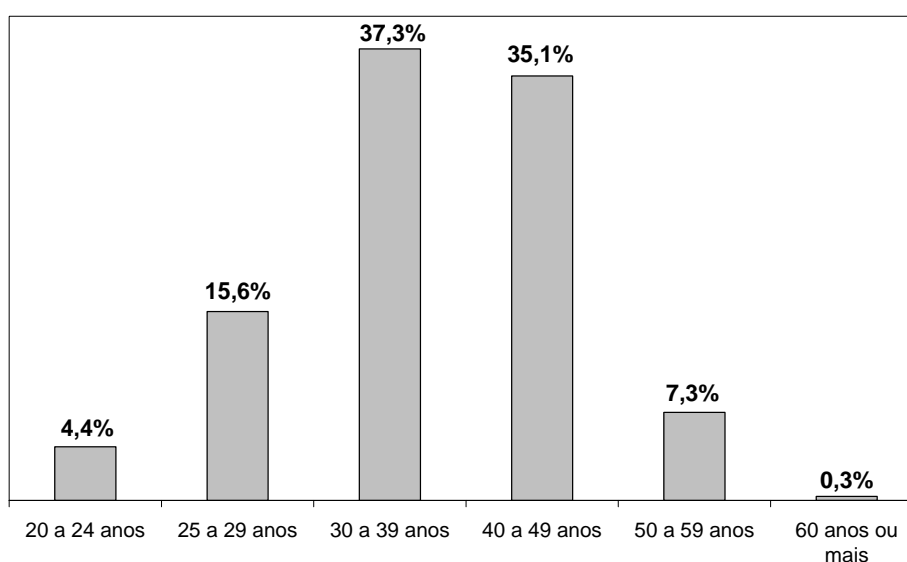
Esse fenômeno pode ser entendido tanto pela noção de *sobreviventes* (GUIMARÃES, 2004) quanto pela idéia de empregabilidade (MACHADO DA SILVA, 2003). No primeiro caso, pode haver casos de postos de trabalho que foram mantidos, diante do processo de reestruturação funcional, em decorrência de certas especificidades na realização de algumas atividades que exigiam um nível maior de qualificação educacional, enquanto outros funcionários, buscam se *qualificar*, visto como estratégia, diante da instabilidade organizacional em relação à manutenção desses cargos que em sua maioria são compostos por mulheres (83%).

Portanto, pelos casos observados acima, percebe-se que a qualificação profissional baseada na escolarização embora possua um peso relativo na manutenção de alguns postos de trabalho, vem se mostrando restrita diante de um cenário de enxugamento de quadros funcionais, na medida em que opera num ambiente com número reduzido (e a reduzir) de cargos.

Tal tendência também é apontada por Guimarães (2004:153), ao estudar trabalhadores que sobreviveram ao processo de reestruturação e ajustes de empresas da cadeia químico-petroquímica em São Paulo e Bahia. Analisando que numa conjuntura de ajustes, a elevação da escolaridade sustentou a exclusão dos menos escolarizados, mas não foi capaz de assegurar a manutenção no emprego, para muitos que buscaram adquirir maiores níveis de instrução.

Em relação à composição etária dos trabalhadores da Alumar, pode-se observar, pelo gráfico abaixo, que a grande maioria (80%) possui acima de 30 anos, com uma concentração nas faixas de 30 a 39 anos e 40 a 49 anos. O número de empregados nas faixas de idade menores (20 a 24 anos, 25 a 29 anos) é bem menor, o que pode ser um indicador da limitação de entrada de novos trabalhadores na empresa, conforme mostramos nas seções anteriores quando comentamos sobre o processo de terceirização e redução do número de vagas.

Gráfico 6: Faixas etárias dos funcionários da Alumar.



Fonte: Dados da pesquisa

Essa manutenção de trabalhadores com um perfil de idade mais elevado - os “sobreviventes” aos constantes ajustes realizados pela empresa – pode ser explicada pelo fato deles possuírem um perfil profissional que atenderia às exigências postas pelas novas formas

de gestão da força de trabalho, tendo já passado por um processo de formação dispendioso, integrando-se à chamada cultura da empresa.

A partir dessa proposição, pode-se tentar perceber quais as funções nas quais se concentram o maior número de “sobreviventes”, bem como daquelas que são consideradas o *core* da empresa. Assim, as funções de chefia (gerentes, encarregados, superintendentes), além de consultor, são aquelas que acumulam os maiores percentuais de trabalhadores com mais de quarenta anos, indicativo da estabilidade adquirida nesses cargos, conforme gráfico abaixo.

Logo a seguir, aparecem as funções de mecânico e operador, as mais numerosas na empresa e que lidam diretamente com o processo produtivo, tendo quase a metade de seus trabalhadores possuindo mais de 40 anos, enquanto os assistentes administrativos, com cargos reduzidos, vêm indicar suas posições de “sobreviventes” ao processo de enxugamento de pessoal, apresentando 42% de pessoas nessa faixa etária e um dos menores percentuais (13%), de trabalhadores com menos de 30 anos.

Tabela 7: Grupos de idade por função na empresa

Função	Número de cargos	Grupos de Idade		
		20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 anos ou mais
ENGENHEIRO	79	54%	38%	8%
ANALISTA	40	53%	28%	20%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	46	41%	48%	11%
ELETRICISTA	137	26%	40%	34%
TECNICO	95	23%	36%	41%
MECÂNICO	258	20%	34%	46%
SUPERVISOR	24	17%	50%	33%
OPERADOR	927	17%	39%	45%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	24	13%	46%	42%
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO	51	12%	49%	39%
ENCARREGADO	70	1%	19%	80%
SUPERINTENDENTE	15	0%	20%	80%
CONSULTOR	17	0%	12%	88%
GERENTE	5	0%	0%	100%
TOTAL	1788	20%	37%	43%

Fonte: Dados da pesquisa

Em oposição às funções destacadas nos parágrafos anteriores, encontramos aquelas nas quais a presença de pessoas mais jovens (faixa etária de até 29 anos) é mais forte, como é o caso da área de engenharia, que chega a 92% se a faixa etária for estendida até os 39 anos,



índice que chega aos 80% para a função de analista. Essas duas funções se caracterizam por abrigarem cargos com exigência de escolaridade de nível superior, cuja oferta é limitada em São Luis<sup>28</sup>. Além disso, algumas especialidades requeridas pela Alumar, não são oferecidas no nosso estado pelas instituições de ensino, recrutando-se profissionais em outros lugares do Brasil.

Nessas condições, o mercado de trabalho acaba por ser restrito para a empresa e não para esses funcionários, já que muitos desses profissionais, sobretudo engenheiros, migram para outras empresas, conforme vários depoimentos colhidos, em geral, a CVRD, em São Luís, ou estabelecidas nos locais de origem daqueles que vieram trabalhar na Alumar, possibilitando a abertura de novas vagas de trabalho e oportunizando o ingresso de pessoas de menor faixa etária.

Um outro fator estaria na mobilidade interna, já que cargos gerenciais como supervisor, superintendente e gerentes, e de consultoria, são ocupados, em sua quase totalidade, por quadros oriundos das funções de analista e principalmente, engenheiro, possibilitando que os antigos postos sejam ocupados por outros.

Com relação às estratégias e possibilidade para o ingresso de trabalhadores jovens nas indústrias, alguns estudos como o de Rodrigues e Martins, (2007:237) demonstram que os jovens operários da região do Grande ABC paulista, iniciam sua trajetória profissional geralmente em pequenas indústrias, onde adquirem conhecimentos e experiências, que os tornam empregáveis em empresas maiores. Fato que também é observado por Guimarães (2004:157) em relação aos trabalhadores da indústria petroquímica paulista e baiana, onde os mais jovens encontram maiores possibilidades de emprego nas empresas menores.

Trazendo essas observações para a realidade da Alumar, considero que esta empresa acaba por cumprir funções diversificadas em relação à trajetória profissional de jovens trabalhadores conforme a função requerida. Torna-se foco para aqueles que cumprem contratos de trabalho em empresas menores ou que prestam serviço para a Alumar, mas que querem ingressar como operadores, conforme perceberemos no capítulo seguinte.

Num outro extremo, a exemplo das funções de analista e engenheiro, a empresa cumpre uma função intermediária em algumas trajetórias de trabalhadores que, abdicam do trabalho na Alumar por contratos em empresas situadas no Centro-sul do país, nas grandes capitais nordestinas, ou pela CVRD em São Luís, após preencherem seus currículos com experiências e conhecimento adquiridos na Alumar.

---

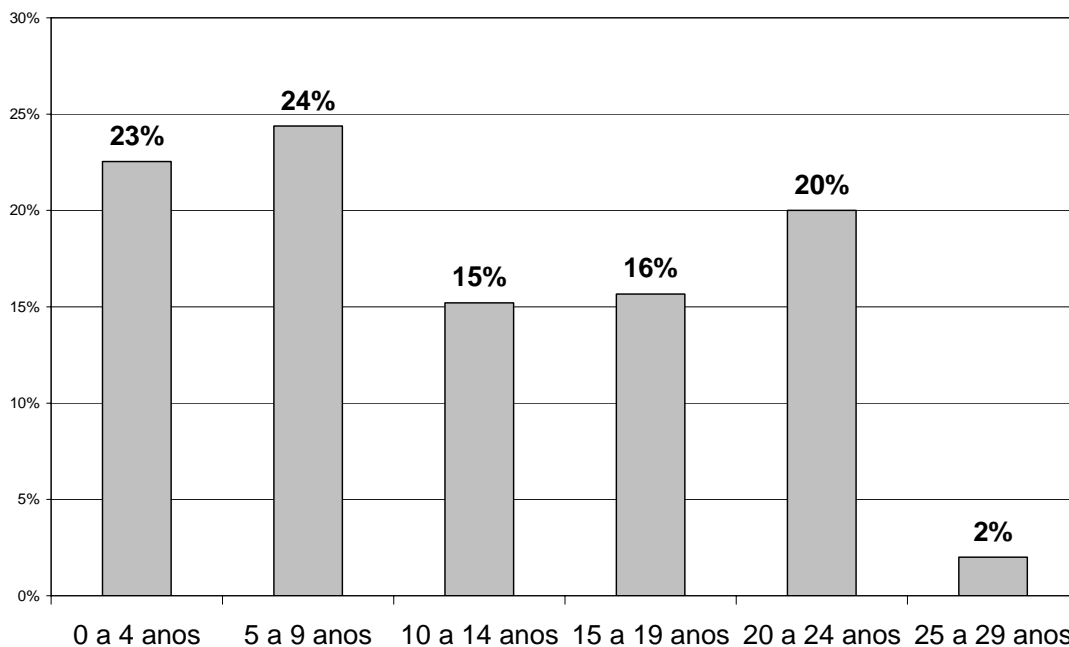
<sup>28</sup> Segundo o Censo 2000 do IBGE havia 9,95% de pessoas em São Luis com nível superior

Um outro grupo funcional que apresenta significativa presença das faixas etárias mais jovens é o de auxiliar administrativo, o que se torna compreensível se considerarmos a abertura de postos de trabalho nessa função para deficientes físicos, para cumprimento de exigências legais, conforme mencionado anteriormente e que será melhor visualizado quando analisarmos os dados referentes a “tempo de serviço na empresa”.

O tempo de duração do “vínculo de trabalho”, é uma das variáveis mais significativas para se avaliar a frequência com que há postos de trabalhos disponíveis para novos candidatos, bem como reconhecer na estrutura da organização, o peso estatístico dos trabalhadores que permaneceram no quadro de funcionários após as reestruturações, frentes às contratações posteriores a esses processos.

A partir do gráfico abaixo, podemos fazer um recorte considerando a trajetória da empresa no que tange às formas de gestão de sua força de trabalho, com o grupo com mais de 20 anos de serviço corresponde aqueles que deram início à produção da fábrica, fato ocorrido no ano de 1984, enquanto aqueles acima de 24 anos são remanescentes do trabalho de construção do complexo industrial, iniciado em 1997.

Gráfico 7: Tempo de serviço de funcionários da Alumar



Fonte: Dados da pesquisa

Esses dois grupos mais antigos foram contratados num período em que se fazia uso extensivo da mão de obra semi-qualificada (cf GOMES, 2006), enquanto os dois grupos intermediários (faixas de 10 a 14 anos e de 15 a 19 anos), se inseriram no período mais

dramático de corte de pessoal e reestruturação industrial (1990-1998). A partir de 1998, com a implantação do chamado toyotismo sistêmico, e próximo de se chegar ao modelo da *fábrica enxuta*, a empresa passa a gerir sua força de trabalho baseada no uso intensivo de mão de obra qualificada, polivalente e cooperativa, período de contratação dos dois grupos mais recentes.

Portanto, pode-se supor que o processo de reestruturação da Alumar foi muito mais baseado na eliminação e redefinição de postos de trabalho, aliado à terceirização, do que propriamente na substituição de trabalhadores, de forma que os 53% de funcionários com mais de dez de serviço seriam os que estamos denominando de sobreviventes aos ajustes promovidos pela empresa.

Comparando essa situação com as das indústrias petroquímica de São Paulo e Bahia, pesquisadas por Guimarães (2004), percebe-se que naqueles casos também houve um aumento significativo no “tempo de emprego” daqueles trabalhadores, correlacionado aos ajustes promovidos pelas empresas<sup>29</sup>.

Na tabela abaixo, apresento a distribuição de funções na Alumar, por tempo de serviço, onde se percebe a maioria das funções apresentando índices significativos de participação de pessoas com mais de 10 anos de contrato na empresa, assemelhando-se com os índices apresentados no gráfico referente à faixa etária “acima de 40 anos”, destacando-se as funções de chefia e consultor, com exceção mais uma vez, do cargo de supervisor, o primeiro na escala para funcionários com escolaridade superior, portanto de maior acessibilidade para os que possuem menos tempo na empresa e de menor faixa etária, conforme as características dos ocupantes dos cargos de analista e engenheiro.

Nos grupos intermediários, estão as funções mais diretamente vinculadas à produção, como auxiliar de produção e operador que, possuem respectivamente 69% e 65% de seus ocupantes com mais de dez anos de Alumar. Já as funções que exigem conhecimentos de nível técnico, como mecânico e técnico apresentam percentuais mais equilibrados na distribuição da faixa anterior e posterior aos dez anos de Alumar, indicando ou uma maior

---

<sup>29</sup> No entanto, Guimarães (2004: 155-156), observa diferenças nas políticas de gestão do trabalho entre as indústrias paulistas e baianas. Em São Paulo, teria predominado uma maior rotatividade nos postos de trabalho, devido à oferta da força de trabalho e a heterogeneidade do parque industrial, possibilitando mão de obra abundante e moldada ao trabalho industrial, com empresas e processo produtivos poucos afeitos a um modelo de gestão voltado para sua estabilização. Já as indústrias da Bahia lidavam com uma oferta escassa de mão de obra qualificada, tendo que realizar elevados custos para provê-la e adequá-la ao trabalho industrial, o que favorecia práticas de gestão de pessoal tendentes a maximizar a estabilização dos trabalhadores. Além disso, a homogeneidade de seu parque petroquímico proporcionava estratégias gerenciais modernas que utilizam forma menos intensa a rotatividade da mão de obra.

rotatividade nesses postos de trabalho, ou uma demanda maior por esses cargos após o período crítico da reestruturação de quadro de pessoal.

Quanto ao cargo de eletricista, esta é uma situação *sui generis*, pois se trata de uma categoria cujos serviços foram terceirizados em meados da década de 1990, no período de enxugamento do quadro de funcionários, devido a uma querela judicial, quando o Sindimetal interpelou ação judicial exigindo que a empresa pagasse adicional por periculosidade aos eletricistas, só voltando a compor o quadro de funcionários da empresa, a partir de 2003.

Tabela 8: Distribuição de funcionários da Alumar por função e tempo de serviço

Função	Até 2 anos	De 3 a 9 anos	De 10 a 19 anos	Acima de 20 anos
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	83%	15%	0%	2%
ENGENHEIRO	54%	39%	5%	1%
ANALISTA	48%	23%	20%	10%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	25%	21%	25%	29%
TECNICO	20%	35%	22%	23%
OPERADOR	16%	19%	40%	24%
ELETRICISTA	15%	83%	1%	0%
MECÂNICO	10%	39%	28%	23%
SUPERVISOR	4%	38%	38%	21%
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO	4%	27%	39%	29%
ENCARREGADO	3%	9%	33%	56%
CONSULTOR	0%	24%	35%	41%
SUPERINTENDENTE	0%	13%	47%	40%
GERENTE	0%	0%	40%	60%
Total geral	18%	29%	31%	22%

Fonte: Dados da pesquisa

A função de auxiliar administrativo, apresenta os maiores percentuais de contratações com até 2 anos, demonstrando as recentes contratações de deficientes físicos, enquanto os percentuais de engenheiros e analistas, vem indicar a rotatividade presentes nesses cargos, conforme comentários referentes a segmentação etária.

Sobre o perfil daqueles que possuem até dois anos de contratados, averiguou-se que dos 327 funcionários nessa situação, 19% são mulheres, enquanto na faixa de 3 a 9 anos, esse percentual é de 9%, diminuindo para 3% e 2% na faixas posteriores, indicando que elas não estão significativamente presentes nos grupos dos sobreviventes ao enxugamento de quadro funcional, e por outro lado esses indicadores demonstram os efeitos da política recente de contratação de mulheres, bem como de deficientes, que correspondem a 16% da faixa etária de até 2 anos.

No que se refere à faixa etária, 68% possuíam até 29 anos, sendo predominante, aqueles entre 25 a 29 anos (44%), enquanto 5% tinham mais de 40 anos e 27% entre 30 a 39

anos, o que demonstra a preferência, nas contratações recentes, por grupos etários intermediários, nem com baixa idade (20 a 24 anos, 24%), mas também não acima dos quarenta.

A maioria possuía o Estado Civil de solteiro (64%), versus 31% de casados e de 4% vivendo maritalmente. Quanto ao nível de escolaridade, 71% possuíam o nível Médio Completo, 18% Superior Completo, 2% Superior Incompleto, 3% Pós-Graduação e 5% Fundamental Completo. Tais índices correspondem as exigências para os tipos de contratações efetuadas, conforme visualizado na tabela abaixo, onde os contratados em funções com exigência de nível superior correspondem a 19,27% dos casos, aproximando-se percentualmente dos que possuem escolaridade de no mínimo o superior completo (21%).

Tabela 9: Distribuição de funcionários com até 2 anos de serviço na empresa por função e escolaridade requerida.

Função	Número de Cargos	Proporção
OPERADOR	151	46,18%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	38	11,62%
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	6	1,83%
ENCARREGADO	2	0,61%
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO	2	0,61%
<b>Funções Nível Médio</b>	<b>199</b>	<b>60,86%</b>
MECÂNICO	25	7,65%
ELETRICISTA	21	6,42%
TECNICO	19	5,81%
<b>Funções Nível Técnico</b>	<b>65</b>	<b>19,88%</b>
ENGENHEIRO	43	13,15%
ANALISTA	19	5,81%
SUPERVISOR	1	0,31%
<b>Funções Nível Superior</b>	<b>63</b>	<b>19,27%</b>
Total geral	327	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Por outro lado, as funções com nível médio e técnico, correspondem a 80,73% dos casos, havendo um grupo ocupando esses cargos que já possuem ou estão cursando nível superior ou com nível fundamental. Nesse cenário, destaco as funções de engenheiro, pela rotatividade elevada nos cargos, a de auxiliar administrativo, por ser fruto de exigência legal para abertura de vagas direcionadas a grupos tradicionalmente excluídos do mundo do trabalho, como os deficientes e por fim, os operadores.

Este último, que representa o principal contingente de trabalhadores da empresa, se caracteriza pelo maior número de recém contratados (46,18% com até dois anos de serviço), o que nos permite afirmar que se trata da função onde há a maior disponibilidade de vagas na Alumar, o que não deixa de ser uma proposição válida.

No entanto, a disponibilidade dessas vagas é condicionada por diferentes fatores, considerando, por exemplo, que esse grupo funcional apresenta indicadores que os mantêm num padrão médio de estabilidade no emprego, em comparação com outras funções, só sendo suplantados pelos chamados cargos de chefia e consultoria, conforme demonstra os índices sobre tempo de serviço indicando a maioria dos operadores com mais de dez anos de serviço, e idade superior a quarenta anos.

Para esse contexto, temos que compreender a política de gestão da força efetuada pela Alumar, que apresenta duas facetas: a) realiza ofensivas contra o emprego, eliminando postos de trabalho e terceirizando atividades, ao mesmo tempo em que, b) mantém um número mínimo ou *enxuto*, de funcionários efetivos que têm suas tarefas de trabalho intensificadas.

Para esses trabalhadores “sobreviventes” a empresa realiza uma política de estabilização da mão de obra, concedendo benefícios não disponibilizados a contento pelo Estado, e promovendo internamente uma maior abertura à participação e colaboração dos trabalhadores nos assuntos referentes ao processo produtivo, conforme requer as modernas políticas de gestão do trabalho.

Tais práticas são acentuadas pelas características de um mercado de trabalho local restritivo ao setor industrial em comparação a outras regiões do país, tendo se constituído, conforme visto no capítulo anterior, a partir do desmantelamento de um sistema agro-exportador e de um intenso e desordenado processo migratório, impulsionado pelo discurso do nacional-desenvolvimentismo que não chegou ao Maranhão. No entanto, se implantou a Alumar, no contexto da política para o aumento da exportação, que precisou lapidar essa força de trabalho para atender aos interesses do seu *business*.

Portanto, é nesse emaranhado complexo de possibilidades e limitações que se desenvolvem as estratégias daqueles que buscam ascender a um posto de trabalho na Alumar, na função de operador, conforme veremos no capítulo seguinte.

## 4 – RECRUTAMENTOS DE TRABALHADORES NA ALUMAR

A proposta deste capítulo é apresentar as tentativas de inserção profissional de um grupo de postulantes ao cargo de operador na indústria Alumar. Percebendo esse movimento como expressão de projetos pessoais e familiares, na busca por melhores colocações no mercado de trabalho diante de trajetórias profissionais marcadas pela inserção em empregos precários ou não formalizados.

Essas trajetórias se constroem pautadas naquilo que Dubar (2005) denomina forma identitária, que assume uma condição transitória em decorrência do processo de socialização, que não permite uma identidade permanente, mas sim formas identitárias, constantemente reformuladas nas diversas esferas de atividades realizadas pelos indivíduos, especialmente na esfera profissional, em cujos contatos, os indivíduos devem aprender a tornar-se ator.

Dubar (2005) argumenta que como ator, cada um possui uma “definição da situação” em que está inserido, inclusive em se definir a se próprio e de definir os outros, cabendo ao sociólogo colher essas diversas “definições de situação”, para compreensão das regras subjetivamente definidas pelos atores, mas não apenas em relação ao contexto atual, mas também em função de sua trajetória, tanto pessoal como social.

Assim, existiriam dois eixos de identificação de uma pessoa considerada ator social: “Um eixo *sincrônico*, ligado a um contexto de ação e a uma definição de situação, em um espaço dado, culturalmente marcado, e um eixo *diacrônico*, ligado a uma trajetória subjetiva e a uma interpretação da história pessoal, socialmente construída” (2005:XX).

Portanto, nas páginas seguintes, vamos tentar perceber, como os entrevistados nesta pesquisa, tentam articular a estrutura de sua ação e a história de sua formação na intenção de se inserir no mercado de trabalho, e como a partir dessa inserção vão reformulando suas formas identitárias e seus projetos de futuro.

### 4.1 Impactos das novas formas de gestão do trabalho sobre o recrutamento de trabalhadores

No capítulo precedente, vimos como as alterações nas formas de gestão do trabalho na Alumar vêm promovendo o enxugamento do quadro de funcionários efetivos e a terceirização de determinadas funções, acarretando também em novas exigências para os

trabalhadores que permaneceram na empresa, apesar dos ajustes, conforme já apontado em trabalho anterior (GOMES, 2006).

Entretanto, além dos efeitos internos a fábrica, o interessante é percebermos quais as conseqüências dessas políticas de gestão de pessoal, sobre o mercado de trabalho local, com suas repercussões na redução do número de postos de trabalho e colocação de novas exigências aos futuros trabalhadores. Por isso, nosso olhar se dirige agora às transformações no processo de recrutamento e seleção<sup>30</sup> de operários a partir da implantação de políticas de gestão da força de trabalho na Alumar, acompanhando vários momentos de inserção de trabalhadores desde o momento inicial da construção da fábrica.

Conforme visto no capítulo anterior, a construção do complexo industrial da Alumar se deu no início da década de 1980, e para esse momento se fez necessário o destacamento de técnicos, gerentes e engenheiros de diferentes países e regiões do Brasil que se somaram aos cerca de quinze mil operários que atuaram na etapa de construção das instalações Alumar.

Para esse momento, o perfil de trabalhador requerido se adequava às necessidades da construção civil, e não ainda inteiramente da indústria metalúrgica, o que só vai ocorrer em 1984, com o início da produção na fábrica, quando a empresa precisará empregar trabalhadores para lidar com o processo de produção industrial.

Entretanto, como o Maranhão não possuía indústrias com as especificidades de uma indústria de processo como a Alumar, a empresa precisou investir na formatação de sua força de trabalho, de forma a prepará-la para atuar no trabalho industrial, utilizando-se da mão de obra disponível no mercado de então, como comenta um funcionário da empresa, recrutado em 1984, ao ser perguntado sobre quais as exigências para ingressar na empresa àquela época:

Na época em que eu entrei não era exigido como é exigido hoje, eu me lembro que na época em que eu entrei aqui, a Alumar estava pegando todo tipo de pessoal, eu me lembro que no nosso grupo tinha pedreiro, tinha gente que era vendedor de peixe, peixeiro, então, a Alumar não fazia seleção, estava precisando de pessoal, então na época ela selecionou vários tipos de pessoas e botou aqui dentro e começou a botar o pessoal pra trabalhar, aí com o passar dos tempos foi que ela começou a selecionar o pessoal, depois que estavam dentro, começou a dar curso pro pessoal, o pessoal que não tinha o segundo grau, começou a formar o pessoal, dar o segundo grau pro pessoal, pra poder ela ter um pessoal mais selecionado, mais bem estruturado, e hoje em dia ela pega só o pessoal mesmo que tem o segundo grau. (Operador do Porto- Refinaria, tinha 54 anos de idade e 22 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 14/06/2006).

---

<sup>30</sup> Segundo Mazon et Trevizan (2000) o recrutamento: “É um processo organizacional que “convida” pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa”. Já a seleção “tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa”.



Até o final da década de 1980, a empresa ainda estará em fase de implantação, continuando a empregar operários, tendo como critério básico de seleção a avaliação da capacidade física dos candidatos, para num segundo momento trabalhar na formação/capacitação deles, no chamado treinamento *on the job*, a exemplo do que ocorreu com um operador admitido em 1987, cujo ingresso na empresa, relata a seguir:

Eu estava em casa e um amigo meu me convidou, vamos na Alumar rapaz, a Alumar está fichando, isso em 87, na época, a Alumar estava fichando, porque iam ligar umas cubas, eu disse, rapaz, vambora, entreguei a carteira, aí fichei, passei uns cinco dias, e eles me mostrando o serviço, isso aqui é troca, isso aqui é cubas, bem resumido, antigamente era bem resumido, hoje você passa seis meses, isso é troca, isso é cuba, isso aqui é corrida, e na verdade eu quando olhei a troca, na verdade eu me apaixonei por aquela ponte, tanto é que eu trabalho até hoje, na época era o Fulano que mostrava pra gente isso aí, na hora de escolher, a troca de anodos era bem pesada antigamente, quando eu entrei era um serviço escolhido a ponta de dedo, eu disse Sr. Fulano como eu faço pra operar aquilo ali? Ele disse: rapaz pra tu operar aquilo ali tem que ser trocador de anodo, e realmente na época, de dezesseis ou quinze pessoas, só três escolheram pra troca de anodo, pra você ver como o serviço era chato, eu fui um dos três e hoje dos três eu sou o único que não saiu ainda. (Operador da Sala de Cubas – Redução, tinha 40 anos de idade e 19 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 21/06/2006)

Em 1989, a empresa estava prestes a concluir as obras de instalações físicas, período em que contratou um operador que diz ter tido dificuldade em se adaptar ao trabalho de turno noturno com oito horas de duração. Afirmando que na época havia muita gente trabalhando e a tecnologia era mais atrasada, mas *com o decorrer desses anos, a tecnologia veio avançando e diminuindo as pessoas*, sobre o processo seletivo, comenta:

Minha seleção foi na partida da linha 3, foi no CEFET, uma seleção difícil, eu não tive muita dificuldade porque eu tinha saído recentemente da marinha e o psicotécnico daqui é muito parecido com o de lá, e na realidade aquilo ali visa não rapidez mas sim qualidade no trabalho, quanto mais você liga correto, melhor, o objetivo disso é fazer bem feito, que é justamente o que se faz aqui, você fazer pouco, mas fazer bem feito, porque a empresa tem como lema manter a segurança em primeiro lugar, isso nas empresas onde eu trabalhei não percebi isso. (Operador da Sala de Cubas - Redução, tinha 39 anos de idade e 17 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 21/06/2006)

A ida da empresa para uma escola, em busca de novos operários, já é uma demonstração de mudanças na gestão do trabalho, com o discurso sobre a qualidade total adentrando nas políticas da empresa, o que vai exigir a necessidade em modificar o perfil de sua mão de obra, haja vista a necessidade da implantação de: “um novo tipo de padrão de gestão da força de trabalho, que implicaria a mudança de um modelo baseado no uso extensivo da mão-de-obra semi-qualificada, para outro baseado no uso intensivo de mão-de-obra qualificada, polivalente e cooperativa” (GITAHY e RABELO, 1991, p.10).

Além dessas transformações na gestão temos também, nesse momento, as restrições ocasionadas pela conclusão das obras de implantação da fábrica em 1990,

diminuindo a necessidade dos funcionários efetivos, que até então eram incorporados a cada ampliação da fábrica, bem como o início do processo de reestruturação produtiva que vai eliminar um número elevado de postos de trabalho. Cenário sobre o qual se depara um operador contratado em 1990.

[...] eu conto muito essa história pra todos os amigos, porque eles pensam que foi muito fácil entrar aqui. Foi muito difícil, durante o processo não, o difícil era conseguir a ficha, que nesse tempo era na portaria, então você vinha e ficava esperando, passei seis meses na porta dessa fábrica, vinha hoje, amanhã, não tem vaga, hoje, amanhã, depois de amanhã, até quando eu consegui, que foi pra iniciar o teste do processo seletivo, na parte operacional. (Operador do Eletrodos – Redução, tinha 37 anos de idade e 16 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 26/06/2006)

A partir de 1992 a empresa define como requisito para contratação a formação escolar de segundo grau completo. Buscando ajustar sua mão de obra contratada anteriormente às exigências que eram postas pelos novos padrões de gestão da força de trabalho, a empresa implanta um programa de complementação educacional em parceria com o SENAI, criando turmas especiais para aqueles operários que não haviam concluído o primeiro e o segundo grau. Tal ênfase na elevação do nível de escolaridade de seus operários é condizente com exigência do paradigma produtivo ora em curso, conforme nos assegura Rosana Ribeiro (s/d):

Com as inovações organizacionais e tecnológicas dos anos 80, alteram-se as exigências quanto ao perfil da mão-de-obra. Os trabalhadores devem apresentar novas qualidades como conhecimentos práticos e teóricos, decisão, comunicação e capacidade de abstração. A reestruturação produtiva exige não mais especialista, mas sim um generalista, capaz de realizar várias atividades. O perfil da mão-de-obra no novo paradigma altera-se radicalmente. Assim, o nível de escolaridade da força de trabalho passa a ser considerado um fator chave. (RIBEIRO, 673-674)

Além de proporcionar complementação escolar para os que já eram funcionários da empresa, a empresa também passa a ir até as escolas técnicas, em busca do que considera os *melhores candidatos* para a operação, numa demonstração de que os aspectos relacionados à educação formal atingem importância considerável em relação a outros aspectos avaliados no início da empresa, como a capacidade física e experiências anteriores de trabalho assalariado, conforme relata um operador ingressante em 1992:

A minha seleção pra Alumar se deu através da minha escola, onde eu fiz meu segundo grau, que hoje é ensino médio, foi feito uma parte de curso de mecânica e foram selecionadas várias pessoas, que no caso era um colégio estadual, o Bacelar Portela, foi feita uma seleção com vários alunos e eu fui um dos que foram aprovados pro estágio, só que no período foi cancelado não sei por qual motivo, aí surgiu a vaga de operador, eu fui comunicado, me chamaram e eu passei na entrevista, e comecei. (Operador da Extração – Refinaria, tinha 35 anos de idade e 14 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 03/06/2006).

A ida à escola técnica vai demonstrar as diferenças em relação às estratégias anteriores de recrutamento e seleção, pelas quais a empresa colocava anúncios nos meios de comunicação convocando candidatos para as vagas de operadores, ou então selecionando os candidatos que ficavam à porta da fábrica esperando que a empresa *fichasse*.

Muito embora, a avaliação das condições físicas continuasse a ser um critério básico para a contratação de operador, a ênfase no *vigor físico*, característica do primeiro momento, perde um pouco sua importância para outros critérios de seleção, como as provas em conhecimentos escolares, realizadas como testes admissionais, segundo relata um dos operadores: *Comecei a fazer os testes, e fui passando em tudinho, os testes que eu fiz primeiro foi escrito: português, matemática, história, o exame físico que era mais difícil, passei*<sup>31</sup>. Esse operador, ao ingressar na Alumar no ano de 1995, já percebe mudanças no perfil de operários requeridos pela empresa, conforme relata na entrevista:

Quando entrei já estavam mudando o perfil da mão-de-obra, quando eu entrei aqui eu percebi que tinha muita gente antiga, do tempo da implantação, e quando começaram a implantação, o perfil era tinha que ser mais forte, tinha que fazer qualquer coisa, entendeu? Tinha que fazer muita força, tipo assim, partida de máquina, partida de fábrica, mas quando eu entrei, eles já estavam sendo mais criteriosos, estavam pedindo uma pessoa com mais conhecimento, mais instrução, eles já estavam avaliando de outra forma, entendeu? O perfil da mão de obra já estava mudando. (Operador do Lingotamento – Redução, tinha 30 anos de idade e 10 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 21/06/2006)

Uma dessas mudanças refere-se a aspectos comportamentais, como comenta o entrevistado de cima: *Desde que entrei, eles pedem alguém com no mínimo o 2º grau completo, pessoas com curso técnico profissionalizante e um bom comportamento, a parte comportamental é muito importante, psicológica, entendeu? Acho que o ideal é isso aí.*

Tal afirmação nos remete a Neise Deluiz (2006) quando trata do modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação. Para essa autora, no estágio atual do capitalismo flexível observa-se um progressivo deslocamento do conceito-chave da sociologia do trabalho – a qualificação profissional – para a noção de competências profissionais.

No final dos anos 1990 um novo componente passa a fazer parte das qualidades buscadas pela empresa nos novos recrutados. Em consonância com a agenda-sócio política apresentada pela Alumar, elementos da chamada responsabilidade social e ambiental aparecem como um dos elementos que passam a compor a *preocupação* dos candidatos a uma vaga na empresa, como demonstra o relato de um operador contratado pela empresa em 2001:

---

<sup>31</sup> Entrevista realizada em 21/06/2006

Eu vim aqui pra área Alumar por uma contratada, e comecei a despertar para outros horizontes, não tinha muita noção da questão de meio ambiente, questão tecnológica, questão de extração de minério, do caso do alumínio. Cheguei aqui procurei me informar sobre a produção do alumínio primário e também sobre a cadeia produtiva, como é que acontecia a extração, transporte, a moagem, armazenamento, enfim, procurei me informar, e pus o currículo na SERHUM, fiz alguns testes, inclusive até um caso engraçado porque quando eu trabalhava na empresa contratada eu fui chamado para fazer um exame de coluna, eu pensei que já tava sendo chamado para ficar, aí eu pedi conta da outra empresa, e acabei ficando desempregado um ano, mas deu certo, eu encarei os exames, fiz as provas do CTA, exames, psicotécnico e tal, fui admitido (Operador da Recuperação – Refinaria, tinha 30 anos de idade e 5 anos de empresa quando concedeu a entrevista realizada no dia 28/07/2006).

A dificuldade do então candidato em conseguir uma vaga na empresa, tendo ficado um ano desempregado, conforme relatado acima, também foi encontrada por outro funcionário, que ingressou na Alumar em 2003:

Foi um processo complicado e difícil. Levei o currículo para o SERHUM e fiquei aguardando ser chamado para fazer os testes. Na 1ª etapa fiz uma bateria de exames como redação, entrevista e PMK. Na 2ª etapa foi na CTA na ALUMAR e depois foram feitos outros exames com provas de matemática, química e física. Na 3ª etapa passei por uma série de entrevistas com supervisor de área e encarregado. O processo era eliminatório desde a entrega do currículo. O que reprova logo é o exame de coluna e se não tiver condições você é logo eliminado. Fui aprovado em todas as etapas e fiz o PFO - Programa de Formação de Operadores no CTA da ALUMAR. Passei um período de 3 meses de experiência na área. Tem casos que a pessoa é encaixada na área quando é preciso logo. Mas no meu caso passei um ano aguardando, até ser chamado. Eram 6 seis concorrentes e todos tiveram que concorrer entre si mais uma vez por somente 2 vagas. Mas graças a Deus, hoje todos trabalham na empresa. (Operador da Central de Veículos Industriais - Redução, tinha 33 anos de idade e 3 anos de empresa quando concedeu a entrevista no dia 28/06/2006)

Esse operador acredita que além de empenho e força de vontade, *um conhecimento geral do que acontece no mundo atual*, facilitou sua seleção pela empresa, acha que *só o estudo em si não resolve, mas ser bem informado e ter conhecimento do trabalho que vai desenvolver ajuda muito*. Para ele: *Pessoas com visão holística, que sejam perceptivos, que tenha idéias novas, com visão ampla do futuro e que traga benefícios para a empresa*, seria o perfil de trabalhador buscado pela empresa Alumar.

Pelos depoimentos apresentados aqui, observa-se como as mudanças operadas no interior da empresa vão influenciar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, estabelecendo novos requisitos para a trajetória de ingresso na Alumar, tornando esse processo mais restritivo e muito diferente da fase inicial da empresa, quando havia uma ampla disponibilidade de vagas e cuja ocupação se dava por critérios mínimos de seletividade.

A demanda contínua por novos trabalhadores foi alimentada enquanto houve a expansão das instalações físicas da fábrica e o conseqüente aumento de sua capacidade

produtiva, entretanto a partir do momento em que a empresa cessa os trabalhos de construção, diminui a demanda por novos trabalhadores e passa-se também a um outro momento no processo de recrutamento e seleção de novos operários.

Assim, na década de 1990, teremos de forma simultânea, a eliminação de inúmeros postos de trabalhos com o processo de reestruturação industrial e uma política de gestão de pessoal voltada para maximizar a estabilização dos trabalhadores contratados, a exemplo do que ocorreu com os trabalhadores petroquímicos da Bahia (GUIMARÃES, 2004:153).

À semelhança do caso baiano, onde se buscou compensar a ausência de cultura industrial, com formas de “socialização antecipatória”, forjadas no ambiente escolar, recrutando trabalhadores nas escolas, garantindo as condições da formação necessária (GUIMARÃES, 2004:154). A Alumar também percebe as escolas técnicas enquanto fontes preferenciais para a seleção de novos trabalhadores.

Com as modificações nas formas de gestão do trabalho na Alumar, aumentam-se as exigências para quem deseja ingressar na empresa, seguindo uma tendência apontada por pesquisadores como FLEURY et FLEURY (2001), que em estudo sobre as mudanças nas práticas de gestão de pessoas em diferentes empresas brasileiras, ressaltam que: “(...) nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, novos instrumentos, novas técnicas vêm sendo empregados, visando identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar incidentes críticos e as novas demandas da empresa, pensamento estratégico” (p. 65).

No bojo dessas transformações, teremos na segunda metade da década de 1990, o aparecimento de empresas terceirizadas intermediando a contratação de operadores e a criação de um curso de capacitação profissional, visando realizar uma espécie de “socialização antecipatória” (GUIMARÃES, 2004) no trabalho industrial, formando quadros, cuja contratação dependerá das demandas e necessidades da empresa.

Esse curso de capacitação profissional é o PFO (Programa de Formação de Operadores), que é realizado durante três meses, período em que os participantes recebem uma ajuda de custo, em geral um pouco abaixo do salário mínimo, distribuindo seu tempo em cursos de capacitação profissional voltados para o trabalho na indústria, ministrados pelo SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), e laboratório de trabalho num setor específico da fábrica, onde desenvolvem atividades laborais relacionadas a esse setor, conforme veremos num tópico mais adiante. Todo esse processo de treinamento é marcado

por avaliações de desempenho com os aprovados passando a compor um banco de dados da empresa, podendo vir a ser contratados na medida em que surgirem vagas.

Não há regularidade quanto ao número e ao momento de realização do processo seletivo para a composição de novas turmas do PFO, que vão sendo formadas de acordo as necessidades apresentadas pela empresa. Para concorrer a uma vaga no PFO, os candidatos precisam passar por um processo seletivo que inclui as seguintes etapas: 1) Exame de raio X da coluna, 2) Prova de conhecimentos básicos, 3) Avaliação psicológica (testes coletivos, dinâmicas de grupos), 4) Entrevista individual, 5) Teste de personalidade, 6) Comitê de entrevista composta por profissionais de todas as áreas operacionais da Alumar, 7) Exames pré-admissionais. Uma vez admitidos no Programa serão avaliados: 1) nos cursos teóricos no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial,) e, 2) na prática de trabalho na fábrica.

Com esse sistema de recrutamento e seleção de candidatos a operadores, a Alumar se aproxima de um modelo gerencial que busca avaliar se os candidatos "colam" ao perfil do posto de trabalho pretendido, naquilo que Haefliger (2005), chama “gerenciamento anti-teflon”:

A este modelo gerencial corresponde um colaborador mutante, espécie de super-homem cujas qualidades pessoais (o "saber-ser") tornam-se tão importantes para sua carreira quanto o seu talento profissional (o "savoir-faire"). Ontem, salvo sua preocupação com as opiniões políticas e sindicais do futuro empregado, os chefes de pessoal examinavam antes de tudo as capacidades « técnicas » dos candidatos – atestadas pela experiência e os diplomas, validadas por contratos de trabalho e sacralizadas pelas cláusulas e condições. Atualmente, os diretores de recursos humanos completam sua investigação estudando com uma extrema atenção o "perfil de personalidade" do candidato em potencial, suas "competências sociais", sua "inteligência emocional" (ou QE), sua capacidade de modificar-se e regenerar-se, seu talento para criar vínculos, para animar redes internas, para comunicar, para administrar conflitos. Em suma, para encarnar os novos cânones da excelência organizacional. (2005, p.1)

No tópico seguinte, se discutirá algumas características identificadas nos candidatos que concorreram a uma vaga como participantes no Programa de Formação de Operadores e nos que foram selecionados para trabalhar na empresa após passarem por esse Programa.

#### **4.2 Onde estão e quem são os candidatos a operador**

No último processo seletivo realizado para o Programa de Formação de Operadores, ocorrido no período de novembro de 2007 a fevereiro de 2008, candidataram-se 786 pessoas

cadastradas pela empresa que realizou o processo seletivo, concorrendo a 100 vagas para treinando.

Desse total, apenas 90 eram mulheres (11,45% do total), numa demonstração de que o predomínio masculino na indústria metalúrgica, ocorre desde o recrutamento dos trabalhadores, entretanto, há de se considerar que concorrer ao cargo de operador na Alumar, era, até bem pouco tempo, era algo interdito às mulheres por questões culturais (COSTA, 2006)<sup>32</sup>.

Do total de concorrentes, cerca de 600 chegaram à quinta etapa do processo seletivo, que era o teste de personalidade, mas nem todos foram convocados para a etapa de entrevistas<sup>33</sup>, que foi realizada por um comitê composto por encarregados e supervisores das áreas operacionais da Alumar, que selecionou 100 candidatos. Desse total, houve três desistências de pessoas que optaram por outros empregos, restando ao final, 97 treinandos do PFO, dos quais 9% eram mulheres.

Analisando os dados cadastrais dos concorrentes verificamos que do conjunto (377) que declarou<sup>34</sup> seu estado civil 75% eram casados e 25% solteiros. Os dados referentes a faixa de idade<sup>35</sup> desses concorrentes mostram uma concentração de pessoas nas faixas de idade de 20-24 anos (38%) e 25-29 anos (30%).

Quando observamos esses dados para os candidatos selecionados para participarem do curso, verificamos que a seleção feita pelos encarregados e supervisores da Alumar não privilegia tanto o estado civil - que se distribuem em 52% de casados e 48% de solteiros – mas confere grande importância a juventude do candidato, pois mais da metade dos selecionados possuem menos de 24 anos e o percentual das pessoas na faixa de 30 a 39 anos é de apenas 15%.

---

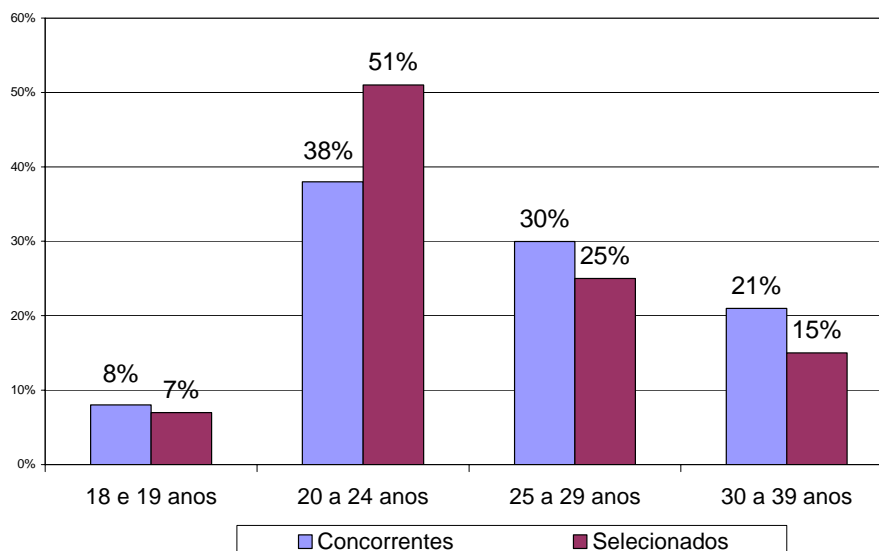
<sup>32</sup> Segundo Costa (2006:30) a Alumar, ao publicar anúncios convocando candidatos a uma vaga de operador, não citava o sexo masculino como pré-requisito, mas nenhuma mulher se candidatava, por outro lado, a empresa, ao não construir vestiários e banheiros femininos nas áreas operacionais, é como se estivesse “(...) lidando com o mesmo código cultural que identificava aquele como “trabalho para homens”.”

<sup>33</sup> Não tivemos informações sobre o número exato de pessoas que chegaram à etapa das entrevistas.

<sup>34</sup> Analisamos os dados dos 786 candidatos, mas, nem todas as informações solicitadas pela empresa de recrutamento constavam nele. No caso do estado civil, apenas 377 pessoas indicaram a informação.

<sup>35</sup> No gráfico acima, encontramos os percentuais referentes às faixas etárias de 389 candidatos concorrentes ao PFO e de 73 selecionados

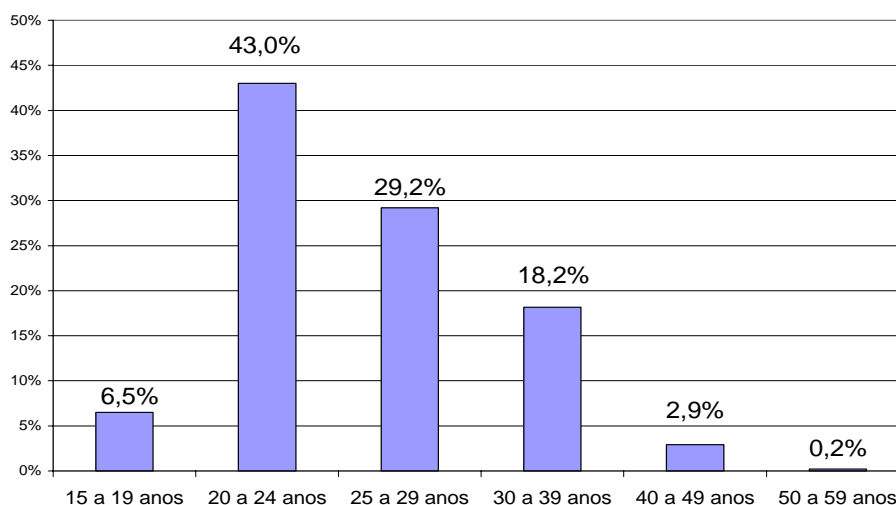
Gráfico 8: Faixa etária dos candidatos e selecionados ao Programa de Formação de Operadores.



Fonte: dados da pesquisa

Essa forte presença de pessoas com idades entre 20 a 24 anos entre os selecionados para o PFO se coaduna com a tendência de faixa de idade verificada para os funcionários que ingressaram na Alumar, em maio de 2008. Como mostra o gráfico 8 abaixo, a maioria dos trabalhadores ingressou na empresa na faixa de idade entre 20 a 24 anos, vindo em seguida a faixa de 25 a 29 anos.

Gráfico 9: Faixa etária de ingresso na Alumar, entre funcionários existentes em maio de 2008.



Fonte: dados da pesquisa



Entre os operadores empregados da Alumar em maio de 2008, esse índice era de 47% na faixa etária de 20 a 24 anos e de 31% entre 25 a 29 anos, o que nos indica a tendência de grande parte das novas vagas de trabalho para operadores, serem preenchidas por pessoas das faixas etárias mais jovens.

No que se relaciona ao local de moradia dos candidatos a um vaga de operador na Alumar, essa foi a informação mais completa obtida junta à empresa de recrutamento e seleção. A relação trabalho e moradia têm sido um dos temas bastante abordados pela sociologia do trabalho, especialmente em estudos que tratam da produção das condições de produção e reprodução da força de trabalho. Esse tema se torna significativo na compreensão do processo de imobilização da força de trabalho (LEITE LOPES, 1996), em ambientes onde se implantam empreendimentos industriais, necessitados de mão de obra, como mostram os estudos sobre fábricas com vila operária (Box 1).

#### BOX 1: Fábricas com Vila Operária no nordeste brasileiro e em São Luis

Estudos como o de Leite Lopes (1979), destacam, no processo de formação de um proletariado urbano na região nordeste do Brasil, a importância da moradia, assentada no sistema fábrica com Vila Operária, para as estratégias das empresas em tornar “(...) mais estável um suprimento de mão de obra que anteriormente funcionava em parte segundo a ótica dos camponeses e pescadores locais, como um trabalho que permite a existência complementar do trabalhador como camponês ou pescador e que pode ser abandonado temporariamente”.

Diante dessas dificuldades, o sistema fábrica-Vila Operária aparece como um primeiro momento do processo de formação do proletariado urbano nordestino, segundo Leite Lopes (1979), abrangendo características comuns desde as usinas açucareiras, instaladas no meio rural, até as fábricas têxteis urbanas, alimentando um processo de *descampesinamento*, ao recrutar trabalhadores no meio rural ou de origem camponesa já instalados nas cidades, para transformá-los em proletários, num processo de *obreirização*.

Para o caso da capital maranhense, temos a informação da criação de apenas duas vilas operárias, vinculadas às indústrias têxteis Camboa e Santa Isabel, entretanto eram destinadas somente aos operários especializados, procedentes de outras regiões e países (CALDEIRA, 1988), o que se desenvolveu foram bairros operários nas redondezas das fábricas, mas sem o controle direto destas, a exemplo dos Bairros da Madre Deus e do Anil.

Um outro momento no processo de formação do proletariado urbano nordestino, teria se dado com a desagregação do sistema fábrica-Vila Operária, que vai desembocar num processo de *desobreirização*. Tais momentos são resumidos da seguinte forma por Leite (1979:26): “Parte-se de um processo de “descampesinamento” com imediata “obreirização”, para um processo posterior de “desobreirização”, que é desdobrado na recriação de formas de “trabalho independente” seja ao nível do comércio, seja ao nível artesanal, e, no surgimento de uma nova camada operária não submetida ao nível da esfera doméstica, mas submetida às formas intensivas de exploração das novas fábricas”. (grifos do autor).

Nessas condições, Leite Lopes (1979) afirma que o processo de “desobreirização”, correlacionado à decadência das fábricas com Vila Operária, teria seguido por três principais vias: a do pequeno comércio, representando não apenas o desvinculamento com a fábrica, mas também a desprofissionalização. Uma segunda via de transformação passa pelo exercício do trabalho manual profissional, a exemplo das ocupações nas oficinas mecânicas e em funções relacionadas à construção civil em residências de bairros populares. A terceira via de transformação teria se dado pela negação do tipo de industrialização com controle direto da esfera doméstica de seus trabalhadores, onde se

reproduz o modelo do operário fabril “clássico”, submetido à fábrica pelo processo de trabalho, mas livre dela na esfera exterior ao trabalho fabril.

Instalada no início da década de 1980, a Alumar não implantou o sistema de fábrica com Vila Operária, o que a diferencia dos outros grandes empreendimentos minero-siderúrgicos, implantados na Amazônia nesse mesmo período (LEITE, 1994), situados a distâncias relativamente grandes dos centros urbanos, a exemplo do complexo industrial da Albrás-Alunorte e da vila residencial do Projeto Ferro Carajás.

Implantada numa distância de 20 km do perímetro urbano de São Luís, os únicos conjuntos residenciais construídos pela Alumar, já dentro da cidade, são destinados aos funcionários com cargos gerenciais. Por outro lado, nos outros grandes empreendimentos amazônicos com vilas operárias, apesar de semelhanças com a Alumar, em relação à elaboração de formas modernas de gestão da força de trabalho, e as conseqüentes práticas racionalizadoras.

Essas empresas têm as especificidades de atuarem numa situação onde se constitui um território marcado pela confusão vida privada-vida pública. (AZAÏS, 2004), com os trabalhadores que habitam as vilas operárias, foram em sua maioria recrutados em áreas com maiores tradições na atividade industrial ou de administração (LEITE LOPES, 1994), surgindo em redor da cidade–vila operária, bairros e mesmo cidades onde se localizam os trabalhadores não estáveis, temporários ou “clandestinos”.

Diferentemente da experiência dessas fábricas com Vila Operária, os trabalhadores da Alumar estão distribuídos em um território maior, que tem como base a Ilha de Upaon Açu (São Luís, São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa).

Nas tabelas a seguir, perceberemos a distribuição dos funcionários existentes na Alumar em maio de 2008, considerando a função exercida por eles e o nível de escolaridade requerido para o ingresso nessa função. A tabela tomou como base a regionalização dos bairros de São Luís feita pelo Instituto de Pesquisa e Planificação da Cidade (2006:87) a partir dos setores censitários do IBGE.

Na tabela abaixo, visualiza-se o local de moradia dos trabalhadores cujas funções exigem o diploma de curso de nível superior para o seu ingresso. Ao se comparar com os dados fornecidos pelo Instituto da Cidade (2006), a partir do censo 2000 do IBGE, percebe-se que Calhau/São Marcos, Olho D’Água, Renascença e parte do Turu, concentram setores censitários com maiores níveis de rendimento nominal mensal (mais de 10 salários mínimos), e de escolaridade superior, enquanto os setores censitários da Cohama, Vinhais e da maior

parte do Turu, apresentavam rendimentos de mais de 5 a 10 salários mínimos e nível de escolaridade média.

Tabela 10: Distribuição de funções com exigência de curso superior por região censitária de São Luis.

REGIÃO DE MORADIA	ANALISTA	CONSULTOR	ENGENHEIRO	GERENTE	SUPERINTENDENTE	SUPERVISOR	FUNÇÕES NÍVEL SUPERIOR
COHAMA	18%	24%	18%	0%	7%	17%	17%
OLHO D' ÁGUA	3%	18%	6%	100%	67%	8%	14%
RENASCENÇA	10%	12%	19%	0%	7%	13%	14%
VINHAIS	20%	18%	9%	0%	0%	13%	12%
CALHAU / SÃO MARCOS	10%	6%	6%	0%	7%	8%	7%
TURU	5%	0%	9%	0%	7%	13%	7%
ANIL	13%	12%	4%	0%	0%	0%	6%
COHATRAC	3%	0%	3%	0%	0%	13%	3%
FORQUILHA	3%	0%	1%	0%	7%	0%	2%
OUTROS	18%	12%	25%	0%	0%	17%	18%
QUANTIDADE	40	17	79	5	15	24	180

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Em destaque, os maiores percentuais de funções por região censitária.

Essa comparação nos permite afirmar que os funcionários com escolaridade superior habitam os bairros considerados de classe média e classe média alta de São Luís, destacando-se como as áreas mais valorizadas da capital maranhense, situadas próximo à área central da cidade e da orla litorânea. Nessa região, nas proximidades do Olho D'água e da Cohama, é que foram instalados dois conjuntos residenciais (um vertical e outro horizontal) para servir de moradia ao corpo gerencial da Alumar.

Na tabela a seguir, encontramos os locais de moradia, dos trabalhadores, cujas funções exigem diploma de curso técnico, emitidos pelas escolas de formação técnica. Percebe-se que há certa homogeneidade na escolha dos locais de moradia por parte desses profissionais, destacando-se o fato do Cohatrac, Cidade Operária, Maiobão e parte da região do São Cristóvão, serem conjuntos residenciais populares, construídos no início da década de 1980 com recursos provenientes do Banco Nacional de Habitação (BNH)<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Segundo Maricato (2001) o BNH funcionou entre 1964 e 1986, atendendo aos interesses dos setores imobiliários e de construção, sem transformar a situação fundiária. Para essa autora, os conjuntos habitacionais

A época de suas construções corresponde ao período de implantação da Alumar, momento em que os governos apregoavam um grande surto industrial para São Luis, e a necessidade de alojar o aumento populacional decorrente de tal surto, além da formação de “bairros operários”, próximos a indústria nascente, o que parece ter sido o caso desses conjuntos residenciais que, não ficam muito distantes da Alumar.

Tabela 11: Distribuição de funções com exigência de curso técnico por região censitária de São Luis.

REGIÃO DE MORADIA	ELETRICISTA	MECÂNICO	TECNICO	Total geral Nível Técnico
COHATRAC	16%	13%	17%	15%
CIDADE OPERÁRIA	12%	12%	13%	12%
ANIL	13%	11%	8%	11%
SÃO CRISTOVÃO	8%	10%	15%	11%
MAIOBÃO	7%	9%	8%	8%
ZONA RURAL	7%	10%	1%	7%
TURU	4%	5%	2%	4%
COHAMA	4%	2%	6%	3%
BEQUIMÃO	1%	3%	5%	3%
ANJO DA GUARDA	4%	3%	1%	3%
OUTROS	24%	22%	23%	23%
Quantidade	137	258	95	490

Fonte: Dados da pesquisa

Obs: Em destaque, os maiores percentuais de funções por região censitária.

O Anil se destaca como o mais antigo da lista, tendo sido um bairro operário no início do século XX e indutor da expansão da cidade pelo corredor Centro-Anil na década de 1960. A concentração de funcionários da Alumar pode ser creditada em parte, à existência do conjunto residencial Vila Metalúrgica, constituído pelo Sindicato dos Metalúrgicos em parceria com a Caixa Econômica Federal.

A presença de funcionários de nível técnico habitando a Zona Rural de São Luís, também é um fato a destacar, ressaltando-se que parte da região do São Cristóvão é constituída por localidades rurais, ou com características de transição para a Zona Rural de São Luis.

---

feitos por todo o país pelo BNH, eram construídos em áreas desvalorizadas, zonas rurais ou periféricas, deixando vazios urbanos que eram objeto de especulação fundiária pela iniciativa privada, enquanto a população mais empobrecida, após as intervenções do BNH teve mais dificuldade de acesso à habitação, devido aos altos custos do setor imobiliário.

Os dados colhidos pelo Instituto da Cidade (2006), revelam que os conjuntos residenciais populares<sup>37</sup>, acrescido do Anil, e a parte do São Cristóvão localizada na Zona Urbana, eram habitados por pessoas com rendimentos nominais mensais de mais de 1 até 3 salários mínimos, e o nível médio de escolaridade.

Os dados referentes ao local de moradia apresentados acima, aproximam-se dos alusivos aos funcionários cujas funções têm o ensino médio como critério mínimo para o ingresso, conforme percebido na tabela abaixo, onde se nota a tendência de maior dispersão das funções de assistente administrativo e assistente de produção, rumo aos bairros onde estão concentrados os cargos com exigência de nível superior, visualizado na tabela 10 considerando-se que nas funções de assistente, alguns ocupantes estão cursando ou concluíram o ensino superior, conforme percebido no capítulo anterior.

Tabela 12: Distribuição de funções com exigência de nível médio por região censitária de São Luis.

REGIÃO DE MORADIA	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ASSISTENTE DE PRODUÇÃO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ENCARREGADO	OPERADOR	Funções Nível Médio
CIDADE OPERÁRIA	0%	4%	9%	6%	13%	12%
COHATRAC	13%	14%	9%	23%	11%	12%
ANIL	4%	14%	4%	17%	8%	9%
SÃO CRISTOVÃO	0%	8%	15%	7%	8%	8%
MAIOBÃO	8%	6%	7%	4%	9%	8%
TURU	0%	8%	2%	3%	5%	5%
ZONA RURAL	0%	4%	9%	1%	5%	5%
CENTRO	4%	2%	9%	1%	3%	3%
COHAMA	13%	8%	0%	6%	2%	2%
BEQUIMÃO	8%	2%	0%	4%	2%	2%
VINHAIS	8%	2%	4%	3%	1%	2%
OLHO D'ÁGUA	4%	6%	0%	6%	1%	2%
PAÇO DO LUMIAR	8%	0%	0%	0%	0%	0%
OUTROS	29%	24%	33%	19%	32%	31%
QUANTIDADE	24	51	46	70	927	1118

Fonte: Dados da pesquisa

<sup>37</sup> Com exceção do Maiobão, localizado no município de Paço do Lumiar, portanto, com dados indisponíveis.

Obs: Em destaque, os maiores percentuais de funções por região censitária.

Esses dados, além de demonstrar uma apropriação diferenciada do espaço urbano pelas diferentes categorias profissionais, nos ajudam a entender, dentro do escopo deste trabalho, onde se localizam *guetos* profissionais e, a partir disso, tentar entender suas possíveis interferências no recrutamento de novos trabalhadores para a Alumar.

Nesse sentido, na tabela abaixo constam os dados referentes à região onde estão os locais de moradias dos operadores da Alumar em maio de 2008, dos candidatos que concorreram ao PFO e daqueles que foram selecionados no processo seletivo:

Tabela 13: Distribuição de candidatos a operador, candidatos a operador e selecionados para o PFO por região censitária de São Luís.

REGIÃO	OPERADOR		CANDIDATOS		SELECIONADOS	
	QUANT	%	QUANT	%	QUANT	%
COHATRAC	99	11%	73	9%	12	12%
SÃO CRISTOVÃO	77	8%	52	7%	11	11%
MAIOBÃO	81	9%	76	10%	10	10%
CIDADE OPERÁRIA	124	13%	92	12%	8	8%
ANIL	77	8%	73	9%	6	6%
TURU	50	5%	40	5%	5	5%
SÃO JOSÉ DE RIBAMAR	18	2%	28	4%	5	5%
VILA PALMEIRA	25	3%	19	2%	4	4%
ALEMANHA	14	2%	18	2%	4	4%
COROADINHO	20	2%	16	2%	4	4%
ZONA RURAL	45	5%	34	4%	3	3%
CENTRO	26	3%	24	3%	3	3%
ANGELIM	8	1%	14	2%	3	3%
ANJO DA GUARDA	36	4%	33	4%	2	2%
LIBERDADE	7	1%	17	2%	2	2%
BEQUIMÃO	17	2%	14	2%	2	2%
JOÃO PAULO	16	2%	12	2%	2	2%
BAIRRO DE FATIMA	25	3%	11	1%	2	2%
OLHO D' ÁGUA	9	1%	6	1%	2	2%
VILA EMBRATEL	17	2%	29	4%	1	1%
MONTE CASTELO	12	1%	19	2%	1	1%
SANTA CRUZ	17	2%	17	2%	1	1%
FILIPINHO	14	2%	13	2%	1	1%
VINHAIS	12	1%	8	1%	1	1%
COHAMA	14	2%	7	1%	1	1%
RAPOSA	0	0%	4	1%	1	1%
OUTROS	67	7%	37	5%	0%	0%
TOTAL	927	100%	786	100%	97	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Pela tabela, se percebe algumas consonâncias dos percentuais relativos às três categorias analisadas, com os conjuntos residenciais populares dominando as quatro primeiras

posições, levando-nos a supor que a concentração de operadores nesses bairros pode ter facilitado o acesso dos candidatos às informações referentes à realização do processo seletivo, bem como no acionamento da rede de vizinhança e de parentesco para o momento das entrevistas de seleção de novos candidatos.

Nesse sentido, temos que considerar a forte presença de encarregados e supervisores, profissionais que compõem o comitê para a seleção de candidatos a operador nesses conjuntos residências, com destaque para o Cohatrac ao concentrar 23% dos encarregados e 13% dos supervisores, conforme tabelas 10 e 12.

O Anil, que concentra 17% dos encarregados, absorveu o maior número de candidatos selecionados, após os conjuntos residenciais, vindo a seguir Turu e São José de Ribamar, áreas onde se verifica um processo recente de expansão urbanas. Já Vila Palmeira, Coroadinho e Alemanha, são áreas de ocupação mais antigas, ainda com deficiências em infra-estrutura urbanas, e marcadas por altos índices de violência, enquanto a zona rural vem obtendo participação restrita no número de candidatos selecionados.

Portanto, a maioria dos candidatos a uma vaga de operador na Alumar, é originária de bairros populares. São nessas localidades onde se desenvolve o processo de socialização desses candidatos, se formam os valores que os guiarão em suas trajetórias pessoal e profissional e se desenham ou definem os projetos para o futuro, conforme perceberemos nos tópicos seguintes, quando tratarmos da origem familiar dos candidatos.

### **4.3 Trajetória familiar dos candidatos**

De acordo com Sarti (2004), família pode ser definida como um universo de relações, delimitada pela história que se conta aos indivíduos desde o seu nascimento e ao longo de sua existência, através de palavras, gestos, atitudes ou silêncios, sendo reproduzida e reesignificada por estes, à sua maneira, dados os distintos lugares e momentos dos indivíduos na família.

Por essa abordagem, Sarti (2004) considera a família como uma realidade constituída pela linguagem, socialmente elaborada e internalizada pelos indivíduos por um mecanismo necessariamente relacional, tornando-se um campo privilegiado para se pensar a relação entre o indivíduo e a sociedade, o subjetivo e o objetivo, o biológico e o social.

Dessa forma os relatos aqui apresentados, são de diferentes *histórias* familiares de candidatos ao cargo de operador na Alumar que, apesar de suas particularidades, apresentam pontos de convergência, como o fato da maioria dos pais desses candidatos, não ser originária

do município de São Luís, mas, por terem migrado para a capital do estado do Maranhão, saindo de cidades do ou de outros estados da região nordeste como Piauí e Paraíba.

Essa situação coaduna-se com o levantamento feito na primeira parte deste trabalho, onde apresento estudos que apontam para o intenso fluxo migratório ocorrido em São Luís durante as décadas de 1970 e 1980.

Com um processo desordenado de ocupação urbana, configura-se em São Luís, um mercado de trabalho bastante limitado no que tange à oferta de empregos formais, com participação restrita de trabalhadores industriais, apesar das promessas de geração de trabalho com a implantação dos grandes projetos minero - metalúrgicos da Alumar e Vale na capital maranhense.

A restrição do mercado de trabalho às ocupações do tipo *relação salarial* (CASTEL, 2003), pode ser percebida pelo tipo de atividades profissionais desenvolvidas pelos pais dos candidatos a operador, com a predominância de ocupações inseridas na informalidade ou de trabalho assalariado precarizado.

O processo de expansão urbana de São Luís assemelha-se ao de Salvador (BA), cidade colonial, sem tradição industrial que se viu envolvida por um grande projeto industrial relacionado à petroquímica, aumentando seu contingente populacional, a partir da década de 1960, (CARVALHO; SOUZA; PEREIRA; 2004), onde apesar da ampliação da força de trabalho disponível “*não há oferta possível de emprego que dê conta da demanda real e potencial*”. (cf OLIVEIRA, 1987:52-53, grifos do autor).

Aproxima-se também da trajetória recente das metrópoles brasileiras, demonstrada em alguns estudos que evidenciam certa estabilização das estruturas social e urbana em paralelo a fenômenos como a redução do proletariado industrial, o crescimento do setor terciário e do emprego em serviços, empobrecimento das zonas centrais, mudanças de função em algumas áreas da cidade e auto-segregação das elites, tendentes a se isolar em alguns espaços exclusivos (CARVALHO; SOUZA; PEREIRA; 2004).

Assim, teremos as famílias dos aspirantes a uma vaga na Alumar, residindo em três tipos principais de bairros: periféricos tradicionais, conjuntos habitacionais populares e ocupações espontâneas.

Por bairros periféricos tradicionais estamos designando os bairros da Liberdade e Anjo da Guarda, que foram formados nas décadas de 1950 e 1960, cujo processo de urbanização já se encontra consolidado, estando na lista dos mais populosos e densamente povoados de São



Luís, apresentando baixos índices no nível de renda e escolaridade<sup>38</sup> de seus habitantes, domicílios precários e ausência de esgotamento sanitário (cf INSTITUTO DA CIDADE, 2006). Embora sendo servidos por rede geral de abastecimento de água e coleta de esgoto, estes serviços vêm se dando de forma precária, assim como na maior parte da cidade de São Luís.

Outro grupo identificado são os bairros originados dos conjuntos habitacionais financiados pelo governo federal e construídos no início da década de 1980 (Cohatrac e Cidade Operária), cujos moradores apresentam índices médios de renda e escolaridade, e domicílios possuindo acesso a água e esgoto, conforme levantamento feito pelo Instituto da Cidade (2006) a partir de dados dos Censos do IBGE.

Um terceiro local de moradia dos candidatos a operários visualizado refere-se a uma área de “ocupação espontânea”, denominada localmente como *invasão*, situada próximo ao bairro do IPASE, que se caracteriza por uma situação mais precária em relação à infraestrutura, acesso a serviços urbanos, e nos padrões de moradia.

No caso dos candidatos a operadores que entrevistamos, foi constatado como padrão familiar dominante, é o do(a) filho(a) morando com os pais, mesmo no caso em que esses filhos já possuem mulher e filhos. As exceções a esse padrão ficam por conta de dois casais, que, em certo sentido, confirmam a regra anterior (morar com os pais), pois, já tinham resolvido a situação de emprego, conforme percebido no (Quadro 1 abaixo):

Quadro 1: Idade, local de moradia e características familiares dos candidatos a operador da Alumar.

NOME	RICARDO	SILVANA	JOÃO	ROBERTO	MATEUS	JOANA	AUGUSTO
IDADE	27 anos	29 anos	23 anos	22 anos	33 anos	23 anos	25 anos
BAIRRO	Anjo da Guarda	Anjo da Guarda	Cidade Operária	Cohatrac	Cohatrac	IPASE	Liberdade
FEZ O PFO	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
SEXO	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
ESTADO CIVIL/ FILHOS	Vive maritalmente e com os filhos	Casada com filhos	Solteiro com filho	Solteiro	Casado com filhos	Solteira	solteiro
DOMICILIO	Mora em casa dos pais, com mulher e filhos.	Mora em Casa Própria	Mora com os pais	Mora com os pais	Mora em casa Própria	Mora com os pais	Mora com parentes
ORIGEM DOS PAIS	Pai: Paraíba Mãe: Piauí.	Interior do Maranhão (Barreirinhas)	São Luis	Piauí	Interior do Maranhão (Alcântara)	Interior do Maranhão (Alcântara)	São Luis

<sup>38</sup>Na Liberdade, o rendimento nominal mensal era de até 1 salário mínimo, enquanto no Anjo da Guarda estava entre 1 e 2 salários mínimos. Nos dois bairros, apesar da escolaridade média ser dominante, havia significativa presença de pessoas com nível fundamental e antigo primário.

OCUPAÇÃO DOS PAIS	Pai: Motorista Mãe: Dona de casa	Pai: Carpinteiro aposentado Mãe: Trabalha em Banca de Revista da filha e genro	Mãe: Pedagoga. Pai: Funcionário Público.	Pai: Músico Profissional Mãe: Contadora	Trabalhadores rurais aposentados	Mãe: Empregada Doméstica Pai: Pedreiro	Avó: construtor Civil Tia: Professora
PROFISSÃO DOS IRMÃOS	Dois irmãos motoristas em: Transportadora de gás e empresa terceirizada da Vale	Irmão Mecânico da Odebrechet Irmão trabalha para concessionária de veículos	Irmã recém concluiu o Ensino Médio	Irmã: Pedagoga Irmão paterno: Musico	Três trabalham em São Paulo como operários	Irmão vigilante Irmã recém concluiu o Ensino Médio	Agente de Saúde Contratado do Serviço Público (Detran)

Um desses casais é formado por um operador da Alumar que, havia participado do treinamento do PFO em 2008 e no momento da realização da entrevista, já havia sido contratado pela Alumar. Antes de sua contratação, morava com os pais, alugando uma casa próximo à residência destes logo após ser efetivado pela empresa, onde mora com a mulher e os filhos. A outra exceção é de uma candidata cujo marido é operador da Alumar há 12 anos, sendo proprietários da residência onde moram com os filhos, nas proximidades da casa da mãe dela e dos pais deles.

Tais situações nos indicam que a chamada estabilização financeira é uma condição necessária para a efetiva concretização de projetos pessoais, como a constituição de uma família e, por conseguinte, aquisição de moradia própria e o sustento do cônjuge e filhos. Na ausência dessa estabilidade, os parentes servem de apoio.

Isso nos remete ao estudo feito por Agier e Guimarães (1995) sobre o processo de constituição da identidade operária em Salvador, onde comentam que a possibilidade de realização de projetos pessoais, notadamente matrimoniais, além do consumo de bens até então inacessíveis, passa pelo ingresso numa empresa que oferece estabilidade ou o acesso a um estatuto profissional reconhecido, como o de operador no Pólo Petroquímico baiano. Dentre todos os projetos perseguidos por essa nova família, o mais significativo e de mais difícil realização, seria o acesso à propriedade residencial.

Portanto, para a realização de projetos pessoais e familiares, numa sociedade de mercado, na qual as mercadorias não são igualmente disponíveis para todos os indivíduos e cuja aquisição é mediada pelo acesso ao dinheiro ou ao crédito, o fato de possuir um emprego numa grande firma e uma ocupação profissional assume um peso importante.

Nessas condições, a maioria dos irmãos dos candidatos a operador, com exceção de duas mulheres que concluíram recentemente o Ensino Médio, estão em fase de inserção no mercado de trabalho, empregados e atuando como: motoristas, mecânico, funcionário de

concessionária de veículos, pedagoga, operários, vigilante, agente de saúde e contratado de repartição pública.

A inserção nessas ocupações por parte dos irmãos dos operadores pode ser vista como continuidade ou ruptura em relação às trajetórias profissionais dos pais que, fornecem os referenciais simbólicos e as condições materiais básicas para que os filhos possam construir seus projetos profissionais que são, no entanto, tangenciados pela própria trajetória social do grupo familiar e os diferentes tipos de capitais disponibilizados por este.

O peso da trajetória de um grupo familiar sobre a trajetória de trabalhadores pode ser percebido no estudo de Agier e Guimarães (1995:57), sobre a identidade de operários baianos, observando que alguns trabalhadores têm na sua história familiar a trajetória de “saída da pobreza” de seus pais que corresponde, por exemplo, a determinados empregos subalternos numa indústria tradicional.

Entretanto, o percurso social dessas famílias não teria permitido aos filhos uma formação escolar condizente com os requisitos do trabalho na indústria de processo. No entanto, a partir dessas limitações, poderia se dar a ruptura, quando um dos filhos consegue uma colocação de trabalho melhor que as dos pais, ou a continuidade, mantendo-se os mesmo padrões de emprego.

Por outro lado, Agier e Castro (1995: 117), ressaltam num outro texto, que o horizonte dos projetos ambicionados pelos indivíduos se forma a partir de outros projetos já pensados e/ou experimentados no ambiente de socialização, (desejo de “sair da pobreza”, por exemplo), como também por representações nascidas nas relações sociais verticais, vividas pelos membros da família e transmitidas aos indivíduos.

De forma semelhante aos operários baianos, nas entrevistas realizadas constata-se situações, em que os filhos seguiram as mesmas atividades profissionais desenvolvidas pelos pais, enquanto outros, devido, sobretudo ao processo de escolarização, se inseriram em outras atividades.

No que se refere à primeira situação, temos o caso de uma família, cujos filhos seguiram a profissão do pai motorista. Um paraibano que serviu ao exército, casou-se com uma piauiense e chegou ao Maranhão trabalhando numa empresa de asfaltamento, prosseguindo depois na carreira de motorista, no que foi seguido pelos três filhos, sendo que o primeiro é motorista de uma transportadora de gás da Petrobrás, o outro de uma prestadora de serviço pra Vale e o terceiro trabalha numa empreiteira da Alumar.

As situações de ruptura com as atividades profissionais dos pais, deram-se, sobretudo nas histórias familiares marcadas pela “saída do interior do estado e a chegada na capital”,

com esses pais estabelecendo-se principalmente em ocupações profissionais ligadas à construção civil, como carpinteiro e pedreiro. Para essas famílias, cujos pais possuem baixos níveis de escolaridade, o investimento na formação escolar dos filhos, torna-se uma prioridade que, no entanto é regulada pela situação financeira, levando-os a investir em determinados filhos, em detrimento de outros.

Atualmente os filhos exercem funções onde é exigido um maior nível de escolarização do que era requerido nas ocupações dos pais, como exemplos dessas rupturas, temos o mecânico de uma grande construtora (Odebrecht), cujo pai era carpinteiro, e de um grupo de irmãos que atuam como operários no estado de São Paulo, cujos pais eram trabalhadores rurais. Nas demais situações, os filhos atuam em funções que requerem as chamadas habilidades comportamentais no trato com o público, característico do setor de serviços e que exigem um nível médio de educação escolar.

No que se refere às profissões que exigem escolaridade superior, só houve um caso, dentre todos os filhos das famílias pesquisadas, que possuía esse nível de escolaridade. Trata-se de uma pedagoga cuja mãe, originária do Piauí, é formada em contabilidade. Tais situações vêm a corroborar com diversas pesquisas que apontam para o impacto da educação dos pais sobre o desempenho educacional dos filhos, influenciando substancialmente o nível educacional atingido por estes. No caso da pedagoga, o ingresso numa faculdade pública e a conclusão do curso universitário, representam a continuidade da trajetória escolar e social do seu grupo familiar (cf BARROS; MENDONÇA: 2001).

As continuidades e rupturas profissionais dos filhos em relação às atividades desenvolvidas pelos pais, podem ser melhor visualizadas no quadro 1 acima, onde apresento um resumo das principais características percebidas nos grupos familiares dos candidatos entrevistados, características estas que já foram apresentadas neste tópico.

Ao comparar as características dessas famílias, um dos pontos a serem destacados é o deslocamento realizado pela geração anterior aos candidatos aqui pesquisados, que é simultaneamente geográfico e profissional, já que alterando-se o local de moradia, alteraram-se também as atividades produtivas do meio em que estão inseridos.

#### **4.4 Trajetória educacional e profissional de candidatos a operadores da Alumar**

Nascidos entre os anos de 1975 e 1986, possuindo idade média de 26 anos no ano de 2008, os candidatos a vaga no Programa de Operadores da Alumar (PFO) entrevistados nesta pesquisa, fazem parte de uma coorte, no sentido de, ao nascer no mesmo período histórico,

estão fadados a passar pelas mesmas vicissitudes políticas e econômicas, e a estágios vitais semelhantes como: concluir os estudos, casar, ter filhos. (SINGER, 2005: 27).

Um desses momentos *juntos* é a inserção no mercado de trabalho, que é tornado embaraçoso devido às significativas mudanças ocorridas nos ambientes produtivos e suas conseqüências sobre a dinâmica dos mercados internos e externos de trabalho. Mudanças essas que produzem efeitos sociais de seletividade, precariedade e exclusão, conforme destacado por Guimarães (2005), e percebido no capítulo anterior, no que se refere às transformações implantadas na Alumar reduzindo o número de postos de trabalho na empresa.

Dessa forma, não teríamos mais uma “passagem pré-programada” (DUBAR, 1998 e 2001) onde a passagem da escola para o emprego se dava de forma quase imediata, na maioria dos países capitalistas industrializadas durante os chamados “30 anos gloriosos” ou mesmo nas regiões do Brasil nas décadas de 1950 e 60 que assistiram a um processo de rápida industrialização e urbanização, em que “quase ninguém ficava desempregado por mais de duas semanas” (SINGER, 2005:28).

Em seu lugar, surge o que Dubar (1998 e 2001) denomina de “inserção aleatória”, provocada principalmente pela alteração de três condições importantes no sistema de emprego: o rompimento da equiparação entre trabalho e emprego remunerado; a queda do padrão do trabalhador permanente e contratado a tempo completo, dando lugar a uma diversificação nas formas de relações de trabalho, como tempo parcial, auto-emprego, trabalho a domicílio; e finalmente, a fuga dos contratos de longa duração, onde o vínculo empregatício mantinha o trabalhador a um mesmo empregador por praticamente toda a sua vida produtiva.

É nesse contexto, marcado por uma *crise social* que acompanha uma coorte desde o seu nascimento até a sua inserção no mercado de trabalho<sup>39</sup> (SINGER, 2005) que teremos um conjunto de aproximadamente seiscentas pessoas concorrendo a cem vagas num Programa de Formação de Operadores (PFO) da Alumar, programa que não garante a contratação dessas pessoas a um posto de trabalho na empresa, apenas as preparam para um possível ingresso.

Dentro de um universo tão grande de concorrentes, optei por me dedicar a conhecer a trajetória de uma pequena amostra desse universo, grupo constituído por sete pessoas, cujos principais características vêm mencionadas no quadro 2 abaixo:

---

<sup>39</sup> Segundo pesquisa do Projeto Juventude, o grupo de brasileiros que tinham entre 20 e 24 anos no ano de 2004, (coorte onde se inserem os entrevistados neste trabalho), 36% trabalhavam, 32% já tinham trabalhado e estavam desempregados, 8% estavam procurando trabalho e 24% nunca trabalharam e nem estavam procurando emprego (apud SINGER, 2005:28)

Quadro 2: Síntese das principais características da trajetória escolar e ocupacional dos candidatos a operadores da Alumar.

NOME	RICARDO	SILVANA	JOÃO	ROBERTO	MATEUS	JOANA	AUGUSTO
IDADE	27 anos	29 anos	23 anos	22 anos	33 anos	23 anos	25 anos
FEZ O PFO	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
ESCOLARIDADE	Técnico em contabilidade	Técnico em contabilidade inconcluso	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Completo
ESTUDOU NA MAIOR PARTE EM:	Escola Pública	Escola Pública	Escola Pública	Escola Particular	Escola Pública	Escola Pública	Escola Pública
CURSOS PROFISSIONAIS	Operador de Guindaste; Transporte de Produtos Perigosos; Direção Defensiva.	Informática; Cursos na área comercial pelo SENAC: (contabilidade e básica, atendimento ao público e recepcionista). Letras Incompleto (Superior)	Eletrotécnica básica e predial (SENAI); Cursos na área comercial pelo SENAC: (Informática avançada; operação de máquinas, empacotador de supermercado)	Leitura e interpretação em desenho industrial; Operações ferroviárias (SENAI / VALE)	Cursos na área administrativa pela Aeronáutica; Fisioterapia inconcluso. (Superior)	Informática; Operador de Tele marketing; Formação de vigilante	Leitura e interpretação em desenho mecânico; Metrologia dimensional; (SENAI).
TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	Caçambeiro; Taxista; Motorista de van; Motorista Transporte de Gás; Motorista de ônibus interurbano; Motorista de empreiteira da Alumar.	Vendedora em Loja de Tecidos; Vendedora em loja de cosméticos, Banca de revista (negócio próprio); Terceirizada da Vale (mapeamento e diagnose social)	Empacotador e atendente em Rede de Supermercados	Auxiliar administrativo; Operador Ferroviário Auxiliar Administrativo	Operário fabril, Soldado especializado (Aeronáutica) Entregador de boleto bancário; Lanchonete (autônomo); Atendente; Auxiliar de Serviços Gerais; Operador industrial	Vigilante	Vendedor, auxiliar administrativo
TIPO DE EMPRESAS TRABALHADAS	Transportadora no Porto do Itaquí, Transportadora de Gás, Empresa de ônibus Contratada da Alumar	Loja de Tecidos; Loja de Cosméticos; Terceirizada da Vale	Supermercado	Empresa de Materiais (área da Vale); Vale; Construtora (Expansão Alumar)	Fábrica de sabão; Fábrica de carimbos; Empresa de correspondências; Aeronáutica; Supermercado; Terceirizada (Alumar); Alumar	Empresa de Vigilância	Loja de Tintas, Empresa Terceirizada da Alumar (Almoxarifado)

Fonte: Dados da pesquisa

O grupo em questão é formado por cinco homens e duas mulheres, com média de idade de 26 anos, cinco deles foram selecionados para o PFO e dois foram até a última etapa do processo seletivo, mas não foram selecionados. Todos possuem o Ensino Médio completo, e apenas um deles fez a maior parte de sua vida escolar em colégio particular no próprio bairro onde mora.

Esses são alguns dos dados mais gerais referentes aos candidatos pesquisados. Iremos retomá-los ao final deste tópico, após conhecermos as trajetórias profissional e educacional dos entrevistados, procedimento que vamos realizar a partir de agora.

Silvana é uma das selecionadas, possui 29 anos, está casada há treze anos com um operador que trabalha há doze anos na Alumar, com quem tem filhos, moram em casa própria e dentre outros bens de consumo, possuem automóvel. Os pais de Silvana são oriundos do município de Barreirinhas (MA), seu pai trabalhava como carpinteiro e hoje está aposentado, sua mãe era dona de casa e atualmente *toma conta* de uma banca de revistas, empreendimento da filha de Silvana com o genro.

Silvana diz que seus pais, evangélicos, proporcionaram aos filhos, uma educação rígida, possuindo apenas o equivalente ao ensino fundamental, afirma que eles “*sempre estimularam para que eu estudasse, pra que eu buscasse melhorias pra mim e pra minha família*”<sup>40</sup>, hoje estão separados e o seu pai tem outra esposa. Possui dois irmãos, um é encarregado de mecânica na Odebrecht e o outro trabalha numa concessionária de veículos de São Luís.

A trajetória educacional de Silvana é marcada pelo fato de ter estudado do jardim de infância à quinta série numa escola particular, segundo ela: “*uma das melhores que tinha no bairro*”, tendo que abdicar quando seus irmãos ficaram maiores, passando a cobrar o mesmo direito, e o pai não tinha condições em manter os três no ensino particular.

Quando foi fazer o segundo grau, quis cursar técnico em enfermagem numa escola pública na área central da cidade, enquanto o irmão almejava fazer mecânica. Como o pai não tinha condições em manter o estudo dos dois, optou pelo filho e Silvana foi fazer o curso técnico em contabilidade no bairro onde morava. Como não gostava do curso abandonou-o, só vindo a concluí-lo quatro anos depois, fazendo posteriormente o atual ensino médio e iniciando o curso de letras numa faculdade particular, que também foi abandonado.

Com relação a cursos de capacitação, fez o básico em informática, adquirindo habilidades no uso do computador pelo fato de tê-lo em casa. Possui uma série de cursos

---

<sup>40</sup> Entrevista realizada em 10/07/2008.

voltados para o comércio, oferecidos pelo SENAC, como: contabilidade básica, atendimento ao público e recepcionista.

Esses cursos estão relacionados às atividades profissionais já desempenhadas por Silvana, que trabalhou inicialmente numa loja de tecidos, depois noutra de cosméticos, onde trabalhou por quatro anos, só tendo a carteira de trabalho assinada no último ano de serviço, quando foi demitida.

Ela comenta que no comércio não havia muitas possibilidades de ascensão profissional, e a situação de ilegalidade a colocava numa situação de *submissão*, pois abria mão de alguns de seus direitos legais para poder permanecer no emprego. Em certa ocasião, quando os fiscais da Delegacia Regional do Trabalho faziam inspeção na loja, pensou entrar com ação na justiça contra os ex-patrões, mas recuou nessa intenção, pois “ *tinha criado um vínculo muito forte com a dona da loja, com o dono não que eu não gostava dele, mas a esposa dele, era uma pessoa maravilhosa, eu fiquei morrendo de pena dela, a gente cria laços de amizade, e aí é ruim né?*” (entrevista concedida em 10 de julho de 2008)

Depois dessa experiência trabalhou numa banca de revista que tinha montado com o apoio do marido, sendo repassada para a mãe dela assim que conseguiu trabalho numa empresa que presta serviço pra a CVRD, na parte de mapeamento e diagnose da área ao longo da estrada de Ferro São Luis-Carajás, observando se era mantida a distância mínima de 40 metros das construções em relação à ferrovia.

João foi outro selecionado para o PFO, tem 23 anos de idade, fez todos os estudos em escola pública, possuindo atualmente o ensino médio completo. Seus pais são de São Luís, a mãe é professora e formada em pedagogia, o pai tem o segundo grau completo e é assistente administrativo do Estado, sua irmã recém concluiu o Ensino Médio.

Além do curso de informática avançada, João cursou pelo SENAI: eletrotécnica básica e predial, operação de máquinas e no SENAC fez curso de empacotador de supermercado, pelo qual conseguiu seu primeiro emprego numa rede de supermercados, onde segundo ele: “*fazia de tudo um pouco, trabalhava na reposição, era pra ser fiscal, era pra ser empacotador, ajudava o pessoal no que precisava, aí depois eu passei pro setor de eletrodomésticos*”. (entrevista realizada em 02 de agosto de 2008)

Mateus tem 33 anos, é casado e possui 2 filhos. Seus pais são naturais de Alcântara, mas moram em São Luis, eram trabalhadores rurais e hoje estão aposentados. Desde março de 2008 é funcionário da Alumar, na função de operador, fez todos os estudos em escola pública e cursou fisioterapia por dois anos e meio numa faculdade privada de São Paulo, lugar onde morou durante sete anos.



Antes de ir pra São Paulo, onde residem três irmãos seus, trabalhou em São Luís, numa fábrica de sabão e outra de fazer portões. Em São Paulo, atuou numa fábrica de carimbos, retornou para São Luis para concluir seus estudos e retornou para o sudeste, trabalhando durante um ano como entregador de boletos bancários. Fez o concurso para a Aeronáutica e serviu como soldado durante seis anos, onde fez cursos de capacitação relacionados à área administrava.

Em 2003, retornou à São Luís, montando uma lanchonete no bairro onde mora, dois anos depois foi trabalhar numa rede de supermercados, alugando seu estabelecimento comercial, logo a seguir ingressou numa empresa que presta serviço pra Alumar, atuando como auxiliar de serviços gerais num setor da fábrica, depois disso fez a seleção para o PFO.

Joana foi outra selecionada para o PFO, tem 23 anos, solteira, mora com os pais, o casal de irmãos, a cunhada e um sobrinho com poucos meses de vida. Seus pais são originários do município de Alcântara (MA) e estudaram até concluírem o antigo primário; a mãe trabalhava como empregada domestica até ter as pernas amputadas devido a problemas de saúde (diabetes) e atualmente produz doces caseiros que são vendidos pelas filhas em lugares como as praias de São Luís, o pai trabalha como pedreiro.

A irmã de Silvana concluiu recentemente o ensino médio, e seu irmão trabalha como vigilante, função que Silvana exerceu ao longo de três anos e na qual ingressou logo após concluir o ensino médio (em escola pública) aos 19 anos. Nessa função, tinha um turno de trabalho de 12hs, folgando 24 horas. Durante a vigência desse contrato de trabalho, iniciou o curso de formação de vigilante, possui também o curso de informática e de operador em telemarketing.

Precisou sair do serviço quando a mãe passou por problemas de saúde: *“mas quando ela já começou a se recuperar, eu precisava me inserir novamente no mercado de trabalho, o que é bastante complicado”*<sup>41</sup>. Para isso deixou currículos em diversos lugares, inclusive em uma consultoria em Recursos Humanos, onde pagou R\$ 3,00 para deixá-lo por seis meses, e próximo a esta se localizava a empresa que posteriormente lhe convocou para concorrer ao PFO, encontrada *por acaso*, segundo afirmação de Joana.

Ricardo é um dos candidatos que não foi selecionado para o PFO, tem 27 anos, e, além do segundo grau completo, fez o curso técnico em contabilidade. Nasceu em São Luís, mas seu pai é da Paraíba e a mãe do Piauí. Seu pai veio a São Luis a serviço de uma empresa de produção de asfalto, e acabou por se estabelecer aqui com a esposa e filhos, bem como:

---

<sup>41</sup> Entrevista concedida em 20 de junho de 2008.

“Uma boa parte das pessoas que a gente conhece é daí, é da Paraíba, Piauí, e tudo vieram nessa mesma coisa, trabalhando pelas empresas, e aqui pararam, aqui estabilizaram as famílias.” (entrevista realizada em 11 de junho de 2008).

Trabalha como motorista em uma empresa que presta serviço para a Alumar, profissão herdada do pai e seguida pelos seus outros dois irmãos, sendo que um deles presta serviço pra uma empresa transportadora de gás da Petrobrás, e outro trabalha numa empresa contratada da Vale.

Tem mulher e filhos que, assim como ele moram com seus pais. Com exceção do jardim de infância, fez seus estudos em colégio público, e os cursos de capacitação que tem, são em sua maioria, direcionados para a profissão que exerce, como: Movimentação de Produtos Perigosos, operador de guindaste e outros baseados em direção defensiva, que ele diz gostar de fazer.

O primeiro trabalho exercido foi num veículo de seu pai utilizado para o serviço de caçamba, depois, passou a transportar adubo no Porto do Itaqui, também como *caçambeiro*, tempo em que juntou dinheiro pra comprar um táxi, trabalhando como taxista. Depois de algum tempo, foi trabalhar com um colega no serviço de transporte rodoviário alternativo, transportando passageiros para o interior do estado, posteriormente se empregou em mais duas transportadoras de gás, mas saiu porque não quiseram assinar sua carteira de trabalho.

Só teve sua carteira assinada pela primeira vez quando trabalhou em uma empresa de ônibus intermunicipal, que atua junto ao serviço de *ferry boat que liga a ilha do Maranhão à região da baixada maranhense*. Trabalhou lá por dois anos, logo após se empregou numa empreiteira que presta serviço pra Alumar, onde está atualmente. Nesse emprego diz que sua função é polivalente, pois além de motorista, lida com dinheiro e identificação de funcionários na portaria.

Augusto é um dos candidatos que foram selecionados para o PFO, tem 25 anos, fez a maior parte de seus estudos em escola pública, mora com o avô que é mestre-de-obras e realiza serviços de construção civil e a tia professora. Um dos seus irmãos é agente de saúde e o outro trabalha no Departamento de Trânsito. Tem cursos de capacitação realizados pelo SENAI, como leitura e interpretação de desenho mecânico, metrologia dimensional.

Sua primeira experiência de emprego foi numa loja de materiais de construção, por dois meses e meio, a seguir foi trabalhar no arquivo central da Alumar, por uma empresa contratada, onde ficou por um ano e três meses, antes de ingressar no PFO.

Roberto tem 22 anos e não foi selecionado para o PFO da Alumar, fez a maior parte de seus estudos em escola particular, sua mãe é originária do Piauí e formada em contabilidade,

seu pai é músico profissional, tem uma irmã formada em pedagogia em faculdade pública e o outro irmão é músico.

Fez os cursos de leitura e interpretação em desenho industrial pela empresa onde trabalha e de operações ferroviárias feito no SENAI. Já trabalhou numa empresa que presta serviço pra CVRD, na área de materiais e foi funcionário efetivo da CVRD como operador ferroviário. Após ter participado do processo seletivo do PFO, trabalha como auxiliar administrativo numa empresa que atua na expansão da Alumar.

Comparando essas trajetórias com os estudos de Dubar (2005) sobre a socialização e construção das identidades sociais e profissionais de trabalhadores franceses, pode-se notar que existem inúmeras diferenças, é evidente, mas também vários pontos em comum com o grupo de trabalhadores maranhenses.

Uma das semelhanças são os vínculos cada vez mais acentuados entre trabalho/emprego e a formação, seja ela escolar ou profissional (inicial ou contínua). Segundo Dubar (2005) esse vínculo entre emprego e formação teria se acentuado a partir da crise econômica iniciada ao final da década de 1960, englobando tanto a chamada geração da crise, quanto as gerações antecedentes, pois, a partir de então: “a formação se tornou um componente cada vez mais valorizado não somente do acesso a empregos, mas também das trajetórias de emprego e das saídas de emprego” (DUBAR, 2005: 146).

No caso maranhense, esse processo de valorização da formação no acesso ao emprego, teria sido decorrência da expansão e universalização da educação escolar, conforme percebido nos entrevistados, que fizeram a maior parte de seus estudos em escolas públicas, apesar das limitações financeiras de alguns pais, percebido também nos índices de escolarização em São Luís (MA), que estavam em:

Uma outra razão estaria nas exigências impostas pelos padrões recentes de gestão da produção e do trabalho no sentido de requerer força de trabalho com níveis médios de escolaridade e qualificação.

Portanto, a formação escolar de nível médio adquirida por todos os candidatos entrevistados, corresponde às expectativas criadas no cenário atual do mercado de trabalho, constituindo-se no primeiro critério de seletividade para ingressar em empresas como a Alumar.

Por outro lado, devemos destacar que ter o Ensino Médio completo é apenas um critério mínimo de seletividade para a força de trabalho. A conclusão desse nível de ensino tornou-se um padrão, um patamar a partir do qual cada um deve se diferenciar, acrescentando cursos de formação e qualificação profissional, tendo em vista a grande disponibilidade de

mão de obra com a mesma formação diante de um mercado de trabalho formal bastante restrito.

Muito embora não possamos considerar essas assertivas como válidas para a grande maioria dos trabalhadores, uma vez que parte importante destes possui apenas o ensino fundamental como a escolaridade máxima, caso principalmente dos trabalhadores rurais e de algumas ocupações tipicamente urbanas, como no caso da construção civil. Há de ressaltar, como nos indica Baltar (2000), que no comércio e na prestação de serviços, são maiores as exigências por escolarização formal, mesmo quando os postos de trabalhos não exijam uma qualificação profissional mais intensa.

É justamente nesses dois últimos setores que a maioria dos candidatos ao PFO, irá construir parte importante de suas trajetórias profissionais, ou seja, em postos de trabalho que exigem a escolaridade média como requisito padrão para a admissão de funcionários.

Entretanto, como vimos nas entrevistas apresentadas, possuir o ensino médio não era o suficiente para se inserir e permanecer no emprego, sendo necessário, como relataram vários informantes, realizar investimentos em cursos de capacitação profissional, direcionados para as atividades desenvolvidas a serem desenvolvidas nos postos de trabalho visados. Assim, encontraremos uma forte vinculação entre posto de trabalho visado e os cursos de capacitação profissional realizados, conforme percebido no quadro 2.

Nota-se, por exemplo, a significativa presença das entidades SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) como executoras<sup>42</sup> desses cursos, cuja oferta resulta das ações e interesses das Federações do Comércio e da Indústria. Dentro dessa perspectiva, “a formação profissional aparece como um subproduto do sistema educacional ou como um componente das estratégias empresariais no que concerne à adequação dos recursos humanos a necessidades pontuais e específicas”. (CATTANI, 2002:132).

Percebe-se também que o vínculo entre cursos de capacitação e postos de trabalho não se deu apenas nos setores de comércio e indústria que, possuem as entidades voltadas para essas finalidades, mas igualmente nos chamados setores de prestação de serviços, como motorista e vigilante.

Um outro dado a destacar, são os cursos realizados em determinado setor, mas que não correspondem às atividades desempenhadas nos cargos ocupados, conforme se percebe na

---

<sup>42</sup> Entidades que, de acordo com Cattani (2002: 131) desde sua criação foram subordinadas às respectivas confederações empresariais, mas mantidas com recursos e integradas às ações oficiais do Governo.

trajetória de Augusto, realizando cursos no SENAI, mas desempenhando funções na área de comércio e prestação de serviços, e na de Joana, possuindo curso de operadora em telemarketing, mas trabalhando como vigilante.

Com base nessas situações, podemos considerar que esses candidatos a operários desenvolvem uma estratégia própria com a a realização multifocada dos cursos, realizando investimentos de formação em áreas diversas até que uma destas lhes propicie uma *oportunidade* de trabalho ou então, até o surgimento da primeira proposta de trabalho, não importando se distinta dos cursos de formação realizados, ou seja, vale a oportunidade que aparecer primeiro, não importando a área de formação.

Como argumenta Joana: *fiz o curso de operador de telemarketing, porque quando a gente sai do ensino médio, a gente não tem muita noção em que área vai atuar, e com o tempo, que eu já tava trabalhando na área, eu comecei o curso de formação de vigilante.* (Entrevista realizada em 20/06/2008).

O trabalho no setor de serviço pode ser encarado também como uma etapa num processo de obtenção de posições melhores no mercado de trabalho. É o que podemos ver na trajetória de João, que possuindo cursos em áreas distintas, começou sua “carreira” num supermercado, mas não se fixou a esse serviço, buscando outras opções de trabalho: “toda vez que eu ficava de folga do supermercado, eu não gostava muito de ficar em casa, eu saía e ia botar uns currículos por aí, eu tava procurando minhas melhoras”<sup>43</sup>.

A partir dos casos analisados, pode-se supor que os chamados padrões flexíveis vêm dando a tônica na relação entre a qualificação profissional e a inserção no mercado de trabalho. Flexibilidade que se manifesta tanto nas exigências por maior escolarização e qualificação da força de trabalho o que facilitaria a multi-funcionalidade exigida por esse padrão produtivo, quanto nos investimentos realizados pelos trabalhadores em diferentes tipos de cursos de capacitação profissional, como estratégia de inserção num mercado de trabalho identificado como limitado e, ao mesmo tempo, bastante competitivo.

O processo de flexibilização também pôde ser percebido nas trajetórias profissionais dos entrevistados, marcado pela heterogeneidade nas ocupações profissionais, na rotatividade de empresas trabalhadas e nos tipos de regimes de trabalho encontrados.

Nesse sentido, um motorista, aos 27 anos de idade, se manterá nessa mesma profissão em todos os trabalhos conseguidos, no entanto, a exercerá sob diferentes contextos, inicialmente *auxiliando* no serviço do pai, dirigindo caçambas, depois *prestando serviço*

---

<sup>43</sup> Entrevista realizada em 02/08/2008.

como caçambeiro até juntar dinheiro para montar seu *próprio negócio*, como taxista, cuja inconstância o fará *se empregar* para um conhecido seu, trabalhando com o transporte alternativo, em viagens intermunicipais e interestaduais. Após esse período, trabalha como motorista em duas diferentes transportadoras de gás de cozinha, mas essas empresas não assinam sua carteira de trabalho.

Vale destacar ainda, que, ao longo dessa trajetória, esse trabalhador só terá sua carteira de trabalho assinada pela primeira vez quando conseguir se empregar numa empresa interestadual de transporte de passageiros, saindo um mês antes de completar dois anos de serviço, passando dois meses desempregado, até ser contratado por uma prestadora de serviço da Alumar, onde trabalha atualmente.

Essa situação de precariedade também se manifesta no caso de Silvana, que transitou por empregos não regularizados, ou regulamentados nos últimos instantes a fim de burlar a legislação trabalhista, conforme o seu depoimento:

O comércio é uma área em que você chega como vendedor, morre como vendedor, sem contar que não existem medidas que são seguidas à risca como na indústria, onde você só entra se tiver a carteira assinada ou se entrar por algum programa, ela (a pessoa) tem que estar de alguma forma segura, no comércio não, lá nessa loja, trabalhei quase quatro anos lá, depois de três anos que vieram assinar minha carteira. Sabe, quando a fiscalização batia, eles mandavam a gente ir pro depósito, era horrível, e o pior é que a gente não pode falar nada tem que ficar submissa àquela situação, primeiro que a gente precisava, segundo que a lei eu não tinha noção, muita gente passa por isso por não ter noção dos seus direitos, aí nós aceitávamos na boa, nos escondíamos, saía da loja quando eles entravam, mas aí passei quase quatro anos lá, já perto de sair foi quando eles assinaram minha carteira, quando assinaram me colocaram pra fora. (Entrevista realizada em 10/07/2008)

A trajetória profissional do motorista Ricardo e a experiência de Silvana no comércio nos indicam que o trabalho assalariado e socialmente protegido, permanece como um ideal e uma referência cultural (MACHADO DA SILVA, 2003: 161) bastante importante, mas cuja efetivação enfrenta muitos obstáculos, diante do predomínio de relações de trabalho não regulamentadas<sup>44</sup>.

Permeando essa trajetória, podemos notar o desenvolvimento daquilo que Machado da Silva (2005) chama “empregabilidade”, uma categoria que vem ocupando uma posição central na cultura do trabalho em gestação, de forma diferente distinta ao que ocorreu com a história do assalariamento.

---

<sup>44</sup> Nessa condição, ter um *negócio próprio* passa a ser uma das alternativas possíveis, mas nem sempre eficazes, de sobrevivência, ao confrontar-se com as irregularidades do mercado consumidor. Diante dessa instabilidade, voltar a ser empregado, apesar da relação de subordinação e de baixos salários, torna-se um imperativo ante a presença de uma renda fixa e regular.

Resumindo e simplificando, projeta-se a imagem do “novo trabalhador” como um ser que substitui a carreira em um emprego assalariado de longo prazo pelo desenvolvimento individual através da venda de sua força de trabalho em uma série de ocupações contingentes, obtidas através da demonstração pública de disposição e competência para atividades e condições de trabalho em constante mudança, isto é, como empresário de si mesmo. (2005:166)

De acordo com Machado da Silva (2005), o crescimento de uma cultura de trabalho organizada em torno da categoria da empregabilidade deve se ampliar, sobretudo porque as condições do trabalho assalariado “convencional” se deterioram, o que pode bombardear os valores de solidariedade social tão dificilmente institucionalizados sob a fórmula: “trabalho livre, mas protegido”.

Nessas condições, a ascensão da noção de empregabilidade e sua extensão, o “empreendedorismo”, seriam expressões de uma fonte de legitimação para novas formas de controle social, menos objetivadas e assentadas em requisitos subjetivos relacionados a trabalhadores individuais, portanto, dependente mais fortemente do engajamento pessoal dos trabalhadores.

De forma semelhante a Silvana e Ricardo, a trajetória profissional de Mateus é marcada pela diversidade de postos de trabalho ocupados, acentuando-se mais do que nos outros dois casos, a variedade nos tipos de funções exercidas, que vai de algumas experiências como operário industrial a cargo de serviços gerais, passando por soldado da Aeronáutica, entregador de correspondências, atendente de supermercado e, como recorrente no outros dois, trabalhador autônomo.

Esse tipo de trajetória é marcada por dois tipos de mobilidades: ocupacional e espacial. A primeira é marcada pelo deslocamento entre diversos setores profissionais, o que não permitirá formação de uma identidade profissional vinculada a um setor específico<sup>45</sup>. A segunda forma de mobilidade percebida, é a geográfica que, vai sendo construída conforme a disponibilidade de serviço. Mateus sai do interior de Alcântara (MA) para a capital do estado, trabalhando em pequenas indústrias locais; a convite dos irmãos, vai pra São Paulo, onde se emprega, retornando depois para São Luis, onde conclui os estudos, retornando novamente a São Paulo, onde se estabelece por sete anos, até voltar novamente à São Luis.

Assim, pode-se perceber na trajetória de Mateus, transitando entre diferentes setores ocupacionais e lugares distintos, em *busca de serviço*, as mutações operadas recentemente no

---

<sup>45</sup> Como mostra o trabalho de Guimarães (2003), essa dificuldade em construir uma identidade profissional está relacionada com as características que passam a vigorar, na década de 1990, do mercado de trabalho a partir dos processos de reestruturação produtiva..

mercado de trabalho a partir de processos como a reestruturação do trabalho nas indústrias e as exigências pela elevação nos níveis de escolarização.

Tais mutações no mundo do trabalho marcaram também as trajetórias dos demais entrevistados, num fenômeno que se assemelha ao percebido por Dubar (1998), ao analisar a entrada de jovens franceses no mercado de trabalho, afirmando que as alterações no sistema de emprego vêm promovendo a multiplicação de formas alternativas de relações de trabalho que não seguem mais o padrão anterior, baseado nos contratos de longa duração, com o trabalhador permanente, de tempo integral, dando lugar a relações de trabalho consolidadas em contratos por tempo parcial, temporários, e pelo chamado auto-emprego.

Esses recentes padrões de relações de trabalho estariam promovendo a chamada inserção profissional aleatória. Expressão que emerge no cenário contemporâneo, em contraposição a outros períodos históricos em que a passagem do sistema educativo para o sistema de emprego se dava de forma quase que automático.

Correlacionando a discussão feita por Dubar com as trajetórias dos entrevistados nesta pesquisa, podemos observar que, embora havendo diferenças abissais no que tange a conformação do mercado de trabalho em São Luís e na França, percebe-se, pelo menos nesses primeiros momentos de confrontação com o mercado de trabalho, uma intensa mobilidade ocupacional, que vem se dando entre vínculos empregatícios frágeis, instáveis e precários, alguns deles não regulamentados (cujas alternativas estavam em se submeter ou não a tal condição), mas também entre esses tipos de vínculos empregatícios, momentos de desemprego e a montagem do negócio próprio.

Nesse ínterim, os entrevistados *projetam para si*, a possibilidade de *inserção* em serviços mais estáveis, que proporcionem uma renda regular ou fixa. Mas para isso, é necessário que se construam estratégias que passam pela formação escolar e profissional, saber fazer a apresentação de si (*aprender a se vender*) aos possíveis empregadores, processo relacionado às construções identitárias, e lançar mão de estratégias pessoais onde são acionados redes de conhecidos, ou ser acionado por essas redes.

Entretanto, a construção de um projeto para si, é instável e não definitivo, tendo que lidar por vezes com realidades adversas quando da inserção no mercado de trabalho, mas também no confronto com as experiências de trabalho, fazendo com que os projetos individuais se ajustem, se inviabilizem ou se rebelem, num complexo jogo de perdas e ganhos, onde devem ser considerados, dentro do processo de construção identitária, a mobilização da imagem de si, a avaliação de suas capacidades e a realização de desejos pessoais dos ingressantes.



Exatamente sobre a confrontação com a experiência de trabalho numa empresa como a Alumar, idealizada por alguns dos entrevistados, como a que proporciona emprego regulamentado, renda fixa, benefícios trabalhistas e a possibilidades de ascensão interna, é o que traremos no tópico seguinte.

#### **4.5 As representações sobre o trabalho na Alumar**

Diante de um cenário marcado por restrições ao acesso a empregos regulamentados e às possibilidades de se obter uma renda regular, conforme percebido nos relatos dos candidatos, a possibilidade de se empregar numa grande indústria como a Alumar, ou numa grande mineradora como a CVRD, aparecem para os entrevistados, como um *emprego ideal* a ser almejado.

Dessa maneira, a idealização sobre o trabalho nessas empresas, foi construída em torno de trajetórias profissionais marcadas pelo confronto com a realidade do mercado de trabalho local, cujos resultados nem sempre foram considerados favoráveis ou satisfatórios, para o grupo de informantes.

Assim, nos casos analisados, a manifestação do desejo de ingressar numa fábrica como a Alumar, torna-se algo recorrente, como ilustração desse desejo, tem-se a situação dos dois irmãos da candidata Silvana que, tentaram ingressar na função de Operador, mas ambos tiveram experiências mal sucedidas: um por não passar no primeiro critério de seleção, e o outro, embora aprovado no processo seletivo, demorou a ser convocado pela empresa, optando por um outro serviço que, considerava mais vantajoso.

Um dos irmãos estudou mecânica num Colégio Público de São Luís, e hoje trabalha como encarregado da mecânica na Odebrecht, tendo já trabalhado numa empresa que presta serviços no Porto do Itaqui, e morado um ano na África a serviço dessa empresa. Fez o seletivo para o PFO, e foi aprovado, depois dos três meses de treinamento, ficou aguardando por um ano, um chamado da Alumar, que nunca chegava. Nesse intervalo, conseguiu emprego no Porto do Itaqui numa empresa de dragagem, quando foi chamado pela Alumar, optou pela empresa onde já estava trabalhando.

Silvana comenta que o irmão queria muito trabalhar na Alumar, tendo concorrido duas vezes ao PFO, quando finalmente foi chamado, optou pelo serviço onde estava, argumentando que teria inicialmente menos ganhos pecuniários na Alumar do que o proporcionado pela empresa onde trabalhava, ter se adaptado bem ao serviço nessa empresa, o que poderia não

ocorrer na Alumar, além da exposição aos riscos operacionais existentes na fábrica e que não havia no então local de trabalho.

O desfecho desse relato vem demonstrar, que o desejo anterior de ingressar na Alumar, vinha se dando em decorrência da busca por uma melhor colocação no mercado de trabalho, e não por uma simpatia pura e simples por aquela empresa, mas na idealização do que ela poderia lhe proporcionar, motivação que é desfeita quando conhece uma oportunidades de emprego que considera melhor e ao vivenciar experiências concretas de trabalho na fábrica da Alumar, por ocasião do treinamento do PFO.

O outro irmão de Silvana, também queria muito ingressar na Alumar, mas foi eliminado na primeira etapa, que é o exame de colunas, tendo esperado por oito meses pra fazer outro processo seletivo, “*nesse meio tempo ele ficou dormindo num colchão ortopédico, em uma tabua, ele dormia no chão pra ver se melhorava a coluna pra poder entrar na Alumar*<sup>46</sup>”, apesar dos esforços, foi reprovado mais uma vez e hoje trabalha numa concessionária de veículos.

Nesse relato, se percebe o poder de atração que a possibilidade de *trabalhar na empresa* exerce sobre o irmão de Silvana, que não evita esforços para conseguir uma vaga de trabalho, que neste caso, se deu em relação a esforço físico, mas conforme veremos mais adiante, pode implicar também no acionamento de redes de pessoas conhecidas para garantir o desejado ingresso.

Suponho que tal atração está associada a uma configuração do mercado de trabalho local no que se relaciona às recorrências no descumprimento de direitos trabalhistas regulamentados por lei, onde a Alumar emerge com a possibilidade de acesso a alguns desses direitos, como carteira assinada, salário fixo e constante, férias remuneradas, plano de saúde familiar, vale transporte e ticket alimentação.

Em associação a esses direitos trabalhistas, percebe-se também a questão dos chamados *benefícios* proporcionados pela empresas, e que fazem parte da estratégia empresarial em obter o envolvimento e a colaboração de seus trabalhadores, situadas naquilo que Ruas (1994) denomina *recuperação social*, consistindo no suprimento de lacunas sociais deixadas pelo serviço público, oferecidos de forma insuficiente ou precário e que a empresa passaria a encampar, conforme explicitado no capítulo anterior.

Tais condições ofertadas, aparecem como um contraponto às experiências de trabalho vivenciadas pelos nossos informantes, muitos deles trabalharam em empresas que não

---

<sup>46</sup> Entrevista com Silvana, realizada em 10 de julho de 2008.

regulamentaram de seus contratos de trabalhos, interditando-lhes o acesso a direitos trabalhistas básicos, além de baixa remuneração e ausência de perspectivas de ascensão profissional.

Outro fator de atração poderia estar relacionado ao intenso proselitismo realizado pela empresa, em especial nos meios de comunicação locais, com a divulgação de várias matérias jornalística promovendo ações e programas efetuados pela Alumar, que ganham projeção maior no período de aniversário da empresa, onde são publicados encartes especiais nos jornais impressos e vídeos institucionais na televisão aberta, destacando-se sempre as benesses de se trabalhar ali e os benefícios que a empresa estaria proporcionando à sociedade local.

Um outro elemento de atratividade percebido nas entrevistas, se deve à visão da Alumar como uma empresa multinacional, uma das maiores do mundo em seu setor, possuindo um grande volume de dinheiro investido, trabalhando com equipamentos e práticas de trabalho modernas, e atenta às novidades existentes em outras empresas, sendo vista como um diferencial no mercado de trabalho local.

A conjugação desses elementos propicia a construção de imagens sobre a empresa, bem como sobre o processo de trabalho realizado internamente e as relações de trabalho que ali são instauradas, conforme perceberemos nos depoimentos dos postulantes ao cargo de operador.

O entrevistado Ricardo, por exemplo, faz algumas ressalvas em relação aos objetivos da empresa, mencionando que ela tem como meta a produção e a obtenção de lucro. No entanto, ressalta a preocupação da Alumar com a questão da segurança no trabalho, o cumprimento de direito trabalhistas como: o plano de saúde, a participação em lucros e resultados, a existência de um horário regular de trabalho, bem como as possibilidades de ascensão profissional para os funcionários.

Esses *benefícios* proporcionados pela empresa, são colocados pelo entrevistado, como vantagens diante da realidade do mercado de trabalho local, marcado pela existência de empresas que não cumpririam as exigências trabalhistas. Ele próprio teria vivenciado a ausência de várias dessas exigências em sua trajetória profissional, no entanto, o fato de estar trabalhando numa prestadora de serviço para a Alumar, teria lhe facilitado a assinatura da sua carteira profissional de trabalho: “(...) lá na ALUMAR tem essa vantagem, a pessoa não entra sem a carteira não tá assinada”, “Ela exige, aí pô, facilita pra caramba pra gente”, (Ricardo, entrevista realizada em 11 de junho de 2008)

A imagem de boa empresa pra se trabalhar é defendida por Roberto, que já trabalhou na CVRD, o que lhe confere posição singular para comparar as duas empresas, argumentando que a Alumar já é consolidada no mercado mundial, que os maranhenses viram seu crescimento desde sua instalação há 30 anos, e que garante certa estabilidade para seus funcionários, afirmando:

*A ALUMAR é uma empresa já é consolidada no mercado mundial, todo mundo sabe o potencial da ALUMAR, os maranhenses viram o crescimento desde a instalação da ALUMAR aqui há 30 anos, e agora tão construindo uma refinaria pra dobrar a produção da ALUMAR. Então se a gente, qualquer pessoa que almeja alguma coisa na vida, e tem a esperança de ser alguma coisa, pensa também na ALUMAR como uma boa fonte de esperança pro futuro. A ALUMAR é uma empresa já consolidada... pelo menos a estabilidade, apesar de ser uma empresa particular, não é estatal, mas mantém uma certa estabilidade pros profissionais de lá mesmo. (entrevista realizada em 13 de julho de 2008)*

Augusto também destaca a fama mundial da empresa, o fato de ser multinacional e da garantia do que ele denomina *privilégios* para seus funcionários como planos de saúde e bom ambiente de trabalho,

A presença da empresa no cenário local, também é mencionada pelo atual funcionário Mateus quando questionado sobre o porquê de seu interesse em concorrer a uma vaga na Alumar: *Pra mim eu acho que é uma das melhores empresas que tem aqui, no Maranhão né? Lógico que a gente quer trabalhar numa empresa boa, de renome, então eu acho que isso foi que me levou mais*<sup>47</sup>.

A imagem de *boa empresa pra se trabalhar*, também é compartilhada por Joana:

Pergunta: Qual era a imagem que tu tinhas da empresa antes do PFO?  
Antes do PFO. Aqui em São Luís, quer ver você ser uma referência diga que você trabalha na ALUMAR ou trabalha na VALE, porque a gente sabe que são duas empresas que têm mesmo uma capacitação bem reforçada. Então a pessoa que trabalha lá, por mais que tenha trabalho literalmente, ela recebe uma boa remuneração, é um trabalho onde você vê estabilidade, oportunidade de você crescer, então todo mundo aqui tem uma boa visão da ALUMAR. (entrevista concedida em 20 de junho de 2008)

Contudo a empresa, trabalho e trabalhador *idealizados* são dirimidos na medida em que os candidatos vão tendo contato com o ambiente fabril, conhecendo as tarefas executadas pelos operadores e os riscos operacionais presentes nesse ambiente.

Fatos estes que foram levados em consideração pelo irmão de Silvana, um ex-treinando de operador e por muito tempo desejoso de ingressar na Alumar, ao avaliar as vantagens do emprego onde estava com a função de operador, onde além das desvantagens

---

<sup>47</sup> Entrevista realizada em 16 de julho de 2008.

salariais e o risco de não haver projeção na carreira, considerou também os riscos existentes no trabalho, como destacado pela irmã:

O grande problema que a gente vê na ALUMAR são os riscos, é uma empresa que trabalha com tolerância zero, ela oferece muita na questão da segurança, EPI, procedimentos, mas o risco há a todo o momento, porque a gente trabalha com produtos químicos, trabalha com energia, trabalha com calor, então risco há a todo momento. Mas aí ele ficou na dúvida, porque lá ele era menos exposto ao risco do que ele teria lá na Alumar, então ele preferiu não ir, então ele relaxou. (entrevista realizada em 10 de julho de 2008)

Assim como os riscos, o esforço físico, o ficar condicionados a um turno fixo de trabalho pela madrugada, são fatores que vão afastando ou amedrontando os candidatos a operador, se contrapondo às representações construídas fora da empresa, sobre o trabalhar na Alumar, conforme se observa nos depoimentos de João e Roberto:

Antes de entrar... o pessoal dizia, dizia não, diz ainda, que é bom. O que tem de pessoa assim que quando tá de fora não sabe o que se passa lá dentro, pensa que a ALUMAR é só maldomia, eu disse “não, não é nada disso”, também é esforço, também é trabalhar pesado. Pra quem tá de fora, eles não sabem o que tá lá dentro, o que se passa, eles pensam que é só moleza, mas não é nada de moleza não. (...) Agora, como eu já disse, lá dentro o pessoal que tá de fora não sabe como é que é, trabalhar numa caldeira e tal, rapaz, ali é feio. Rapaz, uma vez... uma vez não, eu fiquei foi uma semana na caldeira, rapaz ali é uma fornalha doida, rapaz eu saía pingando, é sério, mas só que tem que batalhar mesmo. (João, entrevista realizada em 02 de agosto de 2008)

Eles querem, pelo menos o que eu sei lá, trabalhando na área lá, as coisas que eu sei, que eu vejo, que eu ouço lá, eles querem que o cara se disponha a trabalhar num turno absurdo, que é um turno fixo, que é noturno mesmo, de madrugada, fique sem rodar. Por exemplo, se eu caio numa escala de só de madrugada, eu vou trabalhar só de madrugada no mês todinho.. Mais ou menos isso, e a função também não é fácil, é pesada, tem que bater válvula, e aquele vapor de soda cáustica lá prejudica muito a respiração inclusive, é uma função muito difícil, mas pra quem quer começar, aí tem que começar de baixo, e é uma oportunidade de se dar bem, mas tem que agüentar esse tipo coisa no começo. (Roberto, entrevista realizada em 13 de julho de 2008).

Além do esforço físico despendido, o operador precisa se adequar a uma disciplina de trabalho, que exige o cumprimento dos horários e tarefas, e o imperativo de se ter um aprendizado contínuo e o atendimento das normas e procedimentos operacionais, o que leva também ao chamado esforço mental, conforme observado nos depoimentos dos participantes do PFO quando estes tiveram experiências laborais na fábrica.

(...) no final do dia eu chegava em casa um bagaço, era só pra dormir e voltar no outro dia. Mas depois de uns dias de o trabalho ele não me cansava mais tanto assim não, eu já chegava no final do dia já conseguia conversar, já era bem mais maleável, mas no começo foi bastante pesado, não vou dizer que não foi não. Aí também a questão que eles cobram muito, eles não querem que você simplesmente faça o trabalho, eles querem que você faça o trabalho, aprenda o trabalho e tenha a certeza de que você tá fazendo a coisa certa. Então você tem que tá ali, a partir do momento que você pega o ônibus aqui seis horas, você já entra na política da ALUMAR, você tem que manter um comportamento, você chega na rodoviária você tem que trocar de roupa, você tem que ir pra área, o ônibus não vai esperar você se arrumar, você

tem que se arrumar a tempo entendeu? Então é tudo muito corrido, é tudo dentro do padrão. É tudo cronometrado. Às vezes, quando o ônibus atrasa cinco minutos você chega na rodoviária sem tempo pra banhar, o que sai quatro horas ele não quer saber se você saiu atrasado da área, quatro horas você tem que tá lá. Com o tempo você pega o ritmo. (Joana, entrevista concedida em 20 de junho de 2008).

Quanto às representações sobre a Alumar e o trabalho desenvolvido ali, pode-se compará-las ao estudo realizado por Agier e Guimarães (1995), sobre a *identidade ambígua* de trabalhadores de indústrias de processo contínuo da Bahia, no qual observam que os operadores de processo, constituem sua identidade profissional por contraste aos cursos universitários que não conseguiram ter acesso, interpretando suas trajetórias como pessoas que “em vez de se tornarem bacharéis, com domínio da cultura literária, encararam a realidade, escolhendo uma profissão moderna, típica de um Brasil do futuro”.

Pensamento semelhante a esse foi expresso por Roberto, afirmando que não teve muita oportunidade de estudos, mas que as grandes oportunidades de emprego se encontram na Alumar e na Vale, vislumbrando no caso da Alumar: “(...) *qualquer pessoa que almeja alguma coisa na vida, e tem a esperança de ser alguma coisa, pensa também na Alumar como uma boa fonte de esperança pro futuro*”<sup>48</sup>. Perguntado sobre o mercado de trabalho em São Luís, afirmou o seguinte:

**Entrevistador:** E qual a tua opinião sobre o mercado de trabalho aqui em São Luís?

**Entrevistado:** O mercado de trabalho aqui em São Luís é um mercado bom, mas muito voltado, na minha opinião, pra essas duas grandes empresas, que é a VALE e a ALUMAR. Eu é porque eu não tenho muita oportunidade de estudo, porque visa muito ali, na área da VALE e da ALUMAR. Inclusive a VALE vai até começar uma obra agora de seis anos, então o pessoal já tá jogando currículo, jogando currículo. A gente vai falar aqui do pessoal que (desculpa, não sei se é o curso de vocês) mas eu acho que vai haver uma grande defasagem pro pessoal que faz turismo e pro pessoal que faz pedagogia aqui em São Luís, porque se você for ver, em todo lugar, todo canto, toda faculdade que abre aí em bairro tem o curso de turismo e tem o curso de pedagogia. Então isso no futuro vai ficar insuportável duma pessoa trabalhar aqui numa função dessas, na minha opinião pessoal, desculpa se você é de um curso desses, mas eu acho que é isso, acho que vai acabar acontecendo isso. Minha irmã inclusive é formada lá pela UFMA em pedagogia, deu sorte, tá trabalhando, trabalha de manhã e à tarde, dá aula, mas eu não sei se..., entendeu? De repente pode ser uma boa... mas a gente não sabe, pra falar a verdade. (entrevista realizada em 13 de junho de 2008)

São opiniões semelhantes a essas que foram percebidas por Agier e Guimarães (1995), ao analisar entre os operários baianos, que a ruptura com um sonho desfeito, possibilitou a criação de um outro sonho: “o sonho de um mundo industrial que nasce por entre a pobreza e a inércia de uma sociedade provinciana” (1995:47).

<sup>48</sup> Entrevista realizada em 13 de julho de 2008.

Nas representações sobre o trabalho na indústria de processo, enfatizam a complexidade e o avanço tecnológico existente, a importância do conteúdo teórico e comunicativo do processo e destacam o fato de trabalharem numa área perigosa, o que implica em controlar o medo e assumir responsabilidades individuais.

A auto-responsabilização em torno dos processos e seus riscos, ao controle de qualidade e à segurança industrial, ensejam uma conduta exemplar, que estaria normatizada nos procedimentos, fazendo surgir uma verdadeira *ideologia dominante* relacionada à segurança industrial, sendo esta peculiar à indústria petroquímica e sobre a qual se realizam construções imaginárias dos trabalhadores dessa indústria, que no entanto precisam ser “confrontadas com as práticas das relações de trabalho” (AGIER E GUIMARÃES, 1995:49).

Em semelhança aos operários baianos, que vão constituindo suas identidades profissionais no embate com as práticas das relações de trabalho, os candidatos ao PFO, vão construindo seus projetos profissionais, armando suas estratégias, redefinindo suas possibilidades de inserção profissional, a partir de diferentes confrontos, efetuados no mercado de trabalho e nas experiências de emprego.

Sendo que um desses embates se dá no acesso ao Programa de Formação de Operadores da Alumar, onde são criadas expectativas para a *conquista de um emprego*, na maior indústria em operação no Maranhão, ocasionando uma série de representações sobre o trabalho nessa indústria, contudo, tais representações e as possibilidades de inserção nessa fábrica vão sendo redimensionados na medida em que se deparam com o processo de seletivo e maiores conhecimento sobre a empresa.

#### **4.6 Buscando um lugar na fábrica**

Como já mencionado anteriormente, não existe regularidade na realização do Programa de Formação de Operadores – PFO, que pode acontecer a qualquer momento, dependendo das necessidades da empresa.

Portanto, o acesso à informação sobre a realização de processo seletivo para o Programa de Formação de Operadores da Alumar (PFO), se constitui no primeiro crivo para quem almeja uma vaga na empresa. Tal informação é veiculada basicamente nos informativos internos da Alumar, e no site e murais da empresa de consultoria que realiza o processo seletivo.

Dessa forma, a informação circula entre aqueles que já estão inseridos no quadro de funcionários da empresa, que vão repassar aos parentes e pessoas conhecidas, e entre

trabalhadores terceirizados, que repassarão ou não essa informação de acordo com suas pretensões em relação ao cargo concorrido.

As situações acima descritas foram observadas principalmente entre os candidatos que eram trabalhadores terceirizados, casos de Ricardo e Mateus. Que ao serem perguntados sobre como ficaram sabendo do processo seletivo para o PFO, responderam da seguinte forma: “*A gente sempre sabe lá por dentro, sempre corre a notícia, é que nem fala: a rádio peão*” (Ricardo, Entrevista realizada em 11/06/2008); “*o encarregado lá da CVI foi que falou pra nós que a inscrição tava aberta pro PFO, que era pra gente ir lá levar o currículo nosso*” (Mateus, Entrevista realizada em 16/07/2008).

As vezes, essa circulação de informação no que poderíamos denominar o “mercado de trabalho interno” da empresa (Alumar e terceirizadas) acopla-se a alguma rede social<sup>49</sup> (amigos, vizinhança, familiar) permitindo que um número maior de pessoas saiba da realização do curso. Esse foi o caso de um candidato que se inscreveu no PFO por orientação de um vizinho funcionário da Alumar: *ele me deu a circular que rola geralmente lá na fábrica, e ele me falou que era uma boa oportunidade...* (Ricardo 11/06/2008).

Nas demais situações, os candidatos foram informados ao telefone, pela empresa de intermediação do trabalho que, lhes perguntavam se tinham interesse em participar do processo seletivo para operador, mas, nesse caso, todos já tinham currículo cadastrado na empresa, sendo que Silvana já tinha participado de um processo seletivo anterior, incentivada pelo marido funcionário da Alumar.

O ato de se colocar o currículo numa empresa de Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos, tanto para os desempregados quanto para os que querem um “*serviço melhor*”, é percebido como um acontecimento que demonstra a situação da pessoa “*não estar parada*”, e de estar em busca de *algo melhor*, como nos relatam João e Joana:

Foi assim, aí quando eu tava aqui no Mateus supermercado, toda vez quando eu entrava, ficava de folga, eu não gostava muito de ficar em casa, eu pegava e saía, eu ia botar uns currículos por aí, eu tava procurando minhas melhoras, aí eu saindo aí pra botar currículo, e toda vez quando eu saía, jogava currículo lá no SERHUM, que é lá que eles chamam, jogava, acho que eu botei mais de dez currículos lá, eu botei muito currículo lá, ficava o tempo todo renovando, aí me chamaram, aí eu comecei saber desse **PFO** aí. Assim, antes eu nunca sabia. (João, 02/08/2008)

<sup>49</sup> Granovetter (2003) identificou uma forte correlação entre a obtenção de um bom posto de trabalho e a existência de redes sociais de laço fraco. Na tipologia construída por esse autor, existem dois tipos básicos de redes interpessoais. As redes baseadas em laços fortes são aquelas nas quais as ligações entre as pessoas ocorrem através de relações fortes (familiares, por exemplo), que, por essa característica tendem a formar grupos homogêneos e fechados. Já as redes estruturadas através de laços fracos, são marcadas pela ligação de pessoas com menor afinidade e menor intensidade, tendo o potencial em colocar vários grupos homogêneos em contato, possibilitando uma difusão mais rápida e mais extensa do conhecimento de uma oportunidade trabalho, por exemplo. No nosso caso, as relações forte foram dominantes.



Eu estava desgostosa com o serviço, porque era um local de trabalho onde você trabalha, trabalha, trabalha, e você não vê expectativa de ter alguma coisa, buscar alguma coisa até melhor. Então pra idade que eu tava, eu comecei com 19 anos, então não dava pra eu continuar todo tempo na mesma coisa, então, logo quando mamãe adoeceu, resolvi sair da profissão. Então eu saí, mas quando ela já começou a se recuperar, eu precisava me inserir novamente no mercado de trabalho, o que é bastante complicado. Coloquei meu currículo em diversos lugares, no São Francisco onde você tem uma consultoria que você paga três reais e passa seis meses seu currículo lá, por coincidência, botei na SERHUM, que eu tinha o endereço na minha agenda, aí deixei lá, com o tempo eles me chamaram. (Joana, 20 de junho de 2008)

Silva (2007) aponta, em estudo sobre a procura por empregos, no mercado de trabalho na Bahia, que a vivência do desemprego se realiza de forma diferenciada entre os considerados qualificados e os de baixa qualificação. Entre os primeiros, operariam mecanismos relacionados à incorporação do que o autor designa como “vergonha do desemprego”, já entre os com baixa qualificação, que possuem trajetórias irregulares e instáveis de trabalho, o desemprego seria mais um desafio de sobrevivência a ser superado, dentre outros já enfrentados.

Por isso, para essas pessoas, o importante é “não estar parado” e “dar seqüência na vida”, já que o desemprego não é uma experiência nova e o ciclo emprego precário – desemprego são marcantes em suas trajetórias profissionais, moldando seus padrões de inserção no mercado de trabalho.

Para os aspirantes ao cargo de operador que não tinham pessoas conhecidas dentro da Alumar, o fato de *não ficar parado*, o esforço a procura de oportunidades de emprego possibilitou-lhes a oportunidade de concorrer ao processo seletivo.

No quadro abaixo, encontra-se resumido, as formas de acesso dos candidatos às informações referentes a realização do processo seletivo, e a existência ou não de conhecidos trabalhando na Alumar antes da realização do processo seletivo:

Quadro 3: Forma de acesso à informação sobre o PFO por parte dos candidatos a operador da Alumar.

Nome	Ricardo	Silvana	João	Roberto	Mateus	Joana	Augusto
Selecionado	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Pessoas que conhecia na Alumar antes de participar do PFO	Trabalhava numa empresa Terceirizada na área da Alumar.	Marido, Cunhada e Primo.	Não tinha conhecidos	Vizinho que trabalha na Alumar.	Trabalhava numa empresa Terceirizada na área da Alumar	Não tinha conhecidos	Trabalhava numa empresa Terceirizada na área da Alumar.
Meio pelo qual se informou sobre o PFO	Informações na fábrica	Pelo Marido (1º vez).  Ligação telefônica feita pela empresa de consultoria onde deixou currículo.	Ligação telefônica feita pela empresa de consultoria onde deixou currículo	Vizinho que trabalha na Alumar.	Informações na fábrica	Ligação telefônica feita pela empresa de consultoria onde deixou currículo	Informações na fábrica

Fonte: Dados da pesquisa

Pela tabela acima, percebe-se a heterogeneidade de situações no que se refere ao acesso de informações sobre o PFO dentre os sete entrevistados, havendo três situações em que os candidatos obtiveram a informações por intermédio da empresa que fazia o processo seletivo e onde haviam deixado seus currículos. Dentre esses candidatos, havia apenas uma que possuía conhecidos na Alumar. Todos eles foram selecionados para participar do PFO.

Outros três candidatos souberam do PFO pelo fato de trabalharem no interior da Alumar como trabalhadores terceirizados, portanto já conheciam pessoas da empresa antes do início do processo seletivo, apenas um desses não foi selecionado. Em todos os casos, há apenas uma situação de candidato que soube do processo seletivo por vizinho, que era seu único conhecido na empresa, esse candidato não foi selecionado para o PFO.

Com exceção de duas pessoas que colocaram seus currículos na empresa de consultoria sem saber do processo seletivo para o PFO da Alumar, nas demais situações, prevaleceu o fato dos candidatos terem algum tipo de contato com funcionários da Alumar, o que lhes facilitou o acesso às informações sobre a realização do processo seletivo.

O acesso às informações sobre o processo seletivo do PFO, ou simplesmente a busca de pessoas por empregos sem necessariamente saber dessas informações, faz com que cheguem à empresa de recrutamento e seleção, uma série de currículos. É a partir destes que a empresa fará uma primeira triagem, selecionando os candidatos, que mais se encaixariam nos cargos em concorrência, no caso em análise o de operador, avaliando aspectos como: nível de escolaridade, cursos profissionais, experiências anteriores de trabalho.

Depois dessa primeira triagem, os candidatos são convocados via telefone, a se apresentarem na empresa de recrutamento e seleção, sendo dado início ao processo seletivo para o PFO, cuja primeira etapa consiste na realização de uma palestra com orientações

básicas sobre o processo seletivo e o encaminhamento dos candidatos para o exame de radiografia da espinha dorsal. Só permanecem no processo seletivo, os candidatos, cujo exame não indicar desvio na coluna.

Depois desse primeiro crivo, que durou mais de duas semanas no processo seletivo realizado entre novembro de 2007 e fevereiro de 2008, os candidatos passaram por um teste psicotécnico, uma atividade em grupo e uma redação, tudo sob a coordenação de psicólogos, um mês depois fizeram um teste conhecido como PMK<sup>50</sup>, bastante temido pelos candidatos, que se submetem num outro momento, a uma outra bateria de exames, dessa vez: laboratoriais, raio x do tórax, ergonomia, coração.

Após quatro meses iniciado o processo seletivo, os candidatos que chegam a essa fase, fazem uma visita à fábrica, onde obtém uma visão geral sobre as atividades realizadas pelos operadores e reformulam as imagens construídas a respeito da empresa:

Depois do teste do coração nós já fomos pra conhecer o que realmente esperava pela gente. Que até então nós tínhamos uma noção bem superficial, porque quando ela me disse “você vão pegar carro de mão, você vão utilizar pá, você vão usar bota, você vão usar três meias”, eu digo “meu Deus, nós vamos pra serra dos Carajás”. Eu não tinha noção muito não, aí depois desse teste, que a gente foi, conheceu a área, eles apresentaram as operadoras que já tinham na área pra gente ter um pouco a noção do que era o trabalho delas, já deu uma amenizada. (Joana, 20/06/2008)

A visita às atividades realizadas na fábrica, visa oferecer aos candidatos subsídios sobre o tipo de trabalho que eles poderão desenvolver, sendo fonte de questionamentos nas entrevistas feitas por um comitê formado por encarregados e supervisores da Alumar, que é o ponto culminante do processo de seleção.

A entrevista geralmente é lá dentro da ALUMAR, aí fica lá na sala uma mesa bem grande, e seis encarregados, cada um de um setor, uma mulher, do RH do SERHUM, e outra mulher do RH da ALUMAR, no caso são oito pessoas, aí apresenta a gente pra todo mundo, a gente senta e eles fazem aquelas perguntinhas básicas lá, que deixa a gente nervoso. (Ricardo, entrevista concedida em 11/06/2008).

No ano de 2005, tive a oportunidade de acompanhar as entrevistas realizadas por um comitê para avaliação de candidatos ao PFO da Alumar, onde se tentou avaliar os seguintes critérios: capacidade de aprendizagem, poder de iniciativa, energia e disposição para o

---

<sup>50</sup> O Psicodiagnóstico Miocinético (PMK), foi criado pelo Professor cubano Emílio Mira y López (1896- 1964) em Londres. O teste é muito utilizado na avaliação de candidatos a motorista, operadores de máquinas e para quem vai portar de arma de fogo. É relatado da seguinte forma por Ricardo: “o PMK é o seguinte, geralmente você tá aqui, aí você vai fazer, vamos supor, uma escada, aí você pega o lápis aqui, sem triscar o cotovelo em lugar nenhum, reto, retinho, aí você pega, vai cobrindo, por cima da escada, aí ela diz: o que eu fiz aqui, você não desconcentre, continue fazendo. Aí ela bota um papelão, aí tampa tua visão, aí você continua fazendo até quando ela disser “para”, é isso que é o PMK.” (11/06/2000)

trabalho, atenção e concentração, disciplina, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, postura pessoal.

As perguntas são feitas no sentido de se averiguar como tais critérios *colam* aos candidatos e no intento de colocá-los a par das dificuldades referentes às tarefas executadas por um operador. Perceber se o modo de vida ou projetos de vida futuro dos candidatos se adequam ao cargo pretendido, mencionando-se o baixo nível salarial pago inicialmente, ascensão profissional não imediata e as impossibilidades de se fazer um curso universitário devido aos horários de trabalho.

O interesse dos entrevistadores pelos chamados aspectos comportamentais dos candidatos, pensamentos sobre a empresa, projetos de futuro, concepções de mundo, pode ser percebido no depoimento abaixo, feito pelo candidato Augusto:

**Entrevistado:** A última entrevista que tem é justamente com o pessoal da área, com o chefe da área, coordenador, com superintendente, e quando há essa entrevista, eles querem saber o que tu pensa, qual o estímulo que você tem, qual o pensamento em relação à ALUMAR, porque tu quer entrar pra ALUMAR, tudo isso, eles tem um padrão lá, e se o cara se encaixar eles chamam.

**Entrevistador:** E que padrão é esse?

**Entrevistado:** Rapaz eu acho que na questão, não física, mas eu acho que na questão mental, como a pessoa, no comportamento da pessoa também é importante, saber o que realmente tu pensa, quais são tuas intenções, teus intuitos para com a empresa, se ajuda ela realmente a levar mais o seu nome, produção, essa coisa toda. (entrevistada realizada em 06/07/2008 )

Nos depoimentos colhidos nesta pesquisa, alguns candidatos afirmaram que não foram aprovados no processo seletivo, pelo fato de terem sido mal avaliados nas entrevistas, por não possuírem aquilo que a psicologia chama aptidão para a área operacional, a exemplo de Silvana que declarou não ter sido aprovada num outro processo seletivo para o PFO, por demonstrar interesse para as chamadas áreas de Humanas, e de Roberto, que na entrevista relatou sua ligação acentuada com a atividade musical.

Outro nível de pergunta se direciona às chamadas políticas e valores da empresa, especialmente no chamado quesito segurança do trabalho, conservação ambiental e responsabilidade social.

Segundo os entrevistados há uma pressão muito forte por parte dos entrevistadores no momento das entrevistas do comitê, formulando-se perguntas que buscam testar a capacidade do candidato em lidar com pressões e a viabilidade de sua permanência e adequação ao posto de trabalho requerido, conforme relatado por Ricardo e Joana:

(...) eles fazem algumas perguntas assim, eles dizem assim: qual é o ponto positivo da ALUMAR pra você? Aí a gente debate isso aí, aí depois eles vem com outra questão que fica difícil da gente responder: o ponto negativo da ALUMAR? Aí a gente já fica sem querer responder. (...) eu tô vendo o seu currículo (que a gente

bota né?!) você teve uns filhos, uma mulher. Eu digo: “é verdade!”. “E você tá sabendo aonde é que você vai concorrer aqui, o que é o PFO?”. Eu digo: “eu sei”. Aí eles continuam “Trabalhando três meses, recebendo apenas uma ajuda de custo, como é que você vai sustentar seus filhos?”. Eu digo, não, eles moram ainda na casa dos meus pais, eu moro ainda na casa dos meus pais, e pra isso aqui, quando eu vim fazer essa seleção, eu já paguei as contas, já guardei aquele dinheiro, já sabendo, porque eu sei como é isso aqui. Aí geralmente eles dizem de novo: mas tu tem certeza? Eu digo, eu tenho. Aí sempre eles batem assim, ficam batendo na mesma tecla. (Ricardo, 11/06/2008)

**Entrevistador:** E essas entrevistas lá, como é que foi, com o encarregado?

**Entrevistada:** Também foi outro quesito que você entra sem saber se você vai sair, se você vai voltar ou se você não vai voltar, todo mundo ri contigo, todo mundo fala também, então você não sabe se você volta. Mas eles perguntam basicamente o quê que a gente espera da ALUMAR, porque eu acho que a partir do momento que a gente se bota num seletivo desse, a gente quer ficar lá mesmo, quer ficar, quer conquistar o seu espaço, porque lá na ALUMAR eles dão muita oportunidade, se você chegar lá e saber se fazer. (Joana, 20 de junho de 2008)

A entrevista no comitê é também o momento onde são acionadas as redes de conhecidos na empresa, por parte dos candidatos, para garantir uma vaga, sobre isso Ricardo comenta, explicando o seu não ingresso no PFO:

**Entrevistador:** E porque que tu acha que tu não foi chamado?

**Entrevistado:** Rapaz, a verdade é o seguinte, eu acho que porque eu não tinha o QI, mas é o *Quem Indica*, é, porque geralmente isso acontece (...) E a gente conversando, aí um falou, disse que “não, eu já falei com o encarregado”, aí a gente sorria, e brincava, e dizia “eita, agora nós somos só quatro”, aí o outro dizia “não, eu já falei” (disse até o nome da pessoa), aí disse “não, e eu já falei com fulano”, aí a gente ficamos, né?! Éguas, ficou só três, aí o outro até brincou assim, “nós três não, só vocês dois, porque meu irmão trabalha aqui, eu já falei com meu irmão”. Aí no caso ficou só eu e o outro rapaz, e justamente foram os que não ficaram. Agora assim, essa da primeira entrevista, só numa parte da manhã, que eram seis pessoas, ficaram logo quatro, então as outras duas não tinham um contato. (11/06/2008)

Além de Ricardo, o outro entrevistado que não foi aprovado para o PFO foi o Roberto, que atribui sua reprovação ao gosto acentuado pela música, e que teria sido mencionado durante a entrevista com o comitê de seleção. Contudo, após ser dispensado do PFO, Roberto concorreu a um outro processo seletivo para uma firma que presta serviço no trabalho de expansão da Alumar, sendo aprovado<sup>51</sup>. Diz que surgindo uma vaga pra entrar na Alumar, não será para concorrer ao cargo de operador, mas pra área de materiais, pretendendo fazer o curso de técnico em materiais.

O ingresso de Roberto numa empresa terceirizada da Alumar pode ser compreendido a partir da análise de Dubar (2005), sobre os estudos de (Berger e Piore, 1980) a respeito do

<sup>51</sup> Pereira (2006) observa, ao analisar práticas de terceirização na fábrica da Volkswagen no Rio de Janeiro, que o ingresso numa empresa terceirizada significa a inserção ao assalariamento formal, estando também ligado às possibilidades de mobilidade interna, em busca de condições melhores de trabalho.

funcionamento do mercado primário e secundário, que se diferenciariam pelo tamanho das empresas, com as grandes se interessando por demanda estável e previsível, e as pequenas pelas parcelas da demanda instável e imprevisível, correspondendo também a formas de organização do trabalho e de modernização tecnológicas diferentes (DUBAR, 2005: 229). Apesar dessas diferenças, os dois setores são considerados profundamente complementares, pois:

“O “mercado secundário de trabalho” não é, a princípio, considerado a resultante de um movimento de exclusão do conjunto dos “mercados internos” considerados “mercado primário de trabalho”, mas estruturação de um novo sistema de emprego, alternativo e complementar ao precedente, e fundado em aprendizagens concretas, permitindo uma adaptabilidade a formas diversas de trabalho pouco especializado e uma mobilidade “horizontal” entre empregos instáveis ligados às incertezas do mercado. O dualismo do mercado de trabalho remeteria, portanto, a dois momentos opostos e funcionalmente ligados de socialização profissional” (DUBAR, 2005: 230)

Entretanto, apesar de Berger e Piore (1980 apud DUBAR, 2005) introduzirem uma profunda ruptura entre quem está inserido nos mercados internos e quem nunca estará, o que se percebeu nas trajetórias dos entrevistados foi a recorrência de ex-funcionários terceirizados sendo admitidos para treinamento no PFO e após a realização deste, como funcionário da empresa, o que veio a ocorrer com Mateus.

Quanto ao Ricardo, após não ter sido selecionado para participar do PFO, continua sua ocupação de motorista de uma empresa terceirizada da Alumar, enquanto os concorrentes que foram selecionados após um exaustivo processo seletivo, ainda não serão admitidos como funcionários da empresa, passarão por um treinamento de três meses, com aulas teóricas e práticas referentes às atividades desempenhadas por um operador da Alumar.

Trata-se de uma situação de liminaridade, onde os candidatos estão *dentro da fábrica, trabalhando na Alumar*, mas ainda não pertencem ao quadro de funcionários da empresa. Nesse período são chamados de PFO, que é o nome do programa de formação, e cada candidato, de acordo com as habilidades requeridas pelos entrevistadores, é designado a ter suas aulas práticas num setor específico da fábrica.

As aulas teóricas têm duração de dois meses e são ministradas pelo SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), com tópicos referentes ao processo produtivo realizado na fábrica, noções de segurança do trabalho, proteção ao meio ambiente e outros assuntos pertinentes ao cargo pretendido.

Após as aulas teóricas, os treinando passam dois meses no setor da Alumar ao qual foram designados, recebendo as orientações de operadores instrutores, denominados tutores, ali é que de fato, eles têm contato com o ofício de operador, e começam a dissipar a visão

superficial que porventura possuísem sobre a função e as tarefas de trabalho: “(...) *no treinamento (teórico) a gente ainda tinha aquela visão superficial do que esperaria a gente, não tinha muito assim uma verdadeira noção do que estava por vir. Então a gente foi saber verdadeiramente quando a gente foi pra área (treinamento prático).*” (Joana, 20/06/2008).

Pra falar a verdade o último mês que foi bem proveitoso pra gente, porque os primeiros meses foram, assim, aquela coisa aleatória, ia um pro lado, outro pro outro, e não foi uma coisa bem aproveitada, aí no último mês nós ficamos com o tutor, que em vinte dias ele passou que a gente não tinha obtido durante dois meses, e foi muito proveitoso realmente esses vinte dias com ele lá. (Agusto, 06/07/2008)

Nesses depoimentos, pode se perceber um conflito entre as expectativas da empresa e dos participantes do PFO em relação ao treinamento. Enquanto estes últimos gostariam de vivenciar uma experiência de trabalho, o que os colocariam mais próximos da realidade de *um emprego*, a empresa prioriza a chamada preparação para o trabalho, na perspectiva de formar profissionais condizentes com suas políticas de gestão de força de trabalho, conforme ressalta Joana nos seguintes depoimentos: “(...) a gente tava num curso de formação, então eles não cobravam “tanto” assim da gente, cobravam que a gente aprendesse o quê que a gente tava fazendo. Mas se tinha algum problema, o pessoal que já tava há mais tempo na área que tomavam de conta”.

A Alumar não exige só o trabalho de você, porque a gente sabe que o trabalho lá é pesado, mas ela não exige só o trabalho, ela te dá uma oportunidade de conhecer. À medida que você tá fazendo um trabalho, ela tá te educando, pra que você saiba o que você tá fazendo. (Joana, entrevista concedida em 20 de junho de 2008).

Com a finalidade de averiguar se os candidatos estavam “aprendendo”, os participantes do PFO, tanto nas aulas teóricas, quanto nas atividades práticas desenvolvidas na fábrica, foram submetidos a constantes avaliações, sendo aplicado por último, um teste com questões relacionadas ao processo produtivo e a procedimentos operacionais aprendidos *na área*, que possui caráter eliminatório, quem não obtiver a nota mínima será excluído da possibilidade de ser contratado como operador pela empresa.

Passar três meses como “PFO”, implica também numa espécie de *investimento de risco*, onde, para quem já possuía um emprego, terá que abdicar de salários maiores em comparação com a bolsa custeada pela empresa durante o treinamento, sendo dispensado ao final deste, para ser ou não convocado posteriormente a ingressar na função de operador na Alumar.

Joana comenta sobre esse momento ao ser perguntada sobre a entrevista com o encarregado, demonstrando que além do risco, pode ser uma situação que proporcione a abertura para um mercado de trabalho restritivo:

**Entrevistador:** E essas entrevistas lá, como é que foi, com o encarregado?

**Entrevistada:** Mas eles perguntam basicamente o quê que a gente espera da ALUMAR, porque eu acho que a partir do momento que a gente se bota num seletivo desse, a gente quer ficar lá mesmo, quer ficar, quer conquistar o seu espaço, porque lá na ALUMAR eles dão muita oportunidade, se você chegar lá e saber se fazer. Então é o que a gente buscava, um espaço, o mercado de trabalho é muito fechado, é muito restrito, então uma empresa que te fornece o curso e ainda te dá a oportunidade de você retornar, basta você ter uma percepção do que você quer, saber buscar, se envolver mesmo com o que tá acontecendo, então pronto. É o que eles exigiam bastante, que a gente se dedicasse, que a gente estudasse, no começo foi um pouco difícil porque a gente tinha que usar tanto o corpo como a mente, você com o corpo cansado a mente é um bagaço. Então é muito interessante, eu descobri mais coisas do que eu pensei que ia descobrir. (20/06/2008)

O discurso que está sendo colocado é que a capacidade de sucesso dos candidatos é de cunho individual e de sua exclusiva responsabilidade, com a empresa ofertando as *oportunidades* necessárias para os candidatos a operadores, cabendo a estes *saber aproveitar*, como ressalta Joana: “*basta você ter uma percepção do que você quer, saber buscar, se envolver mesmo com o que tá acontecendo*”<sup>52</sup>.

No entanto, por mais bem preparados que tenham sido esses participantes do PFO, a possibilidade de retorno à fábrica como efetivos no cargo de operador, não dependerá unicamente de seus desejos individuais, mas sim da dinâmica do mercado interno da empresa no que tange à criação ou eliminação de postos de trabalho.

#### 4.7 O retorno dos que não foram

O final dos treinamentos representa para os que participaram do PFO, o retorno à realidade do “mercado de trabalho”, muito embora nunca tivessem sido alçados à condição de empregados da Alumar. Portanto, trata-se de uma inserção profissional provisória, pois foram selecionados num extenso e concorrido processo seletivo, conseguem se inserir no ambiente de trabalho da fábrica, mas ainda não são efetivados pela empresa.

Esse retorno ao mercado de trabalho externo, e à “condição de sem emprego”, é marcado pela angústia e incerteza em relação à possibilidade de retornar a Alumar, como funcionário efetivo. Exemplo dessa angústia foi relatado para mim, durante experiência de

---

<sup>52</sup> Entrevista realizada em 20/06/2008



estágio na Alumar, por uma ex-treinanda do PFO realizado em 2005, ao comentar que um dia após ter concluído o PFO, estava pela manhã deitada na cama, quando a filha se aproximou e disse: “Mamãe! Mamãe! A senhora não foi trabalhar? - Aí Pronto! Me desabei a chorar!”.

Essa angústia aumenta na medida em que são criadas expectativas pelos próprios chefes das áreas onde os treinandos fizeram experiência laboral, ao afirmar que o candidato tem possibilidades em ser convocado, como se percebe no relato de Joana:

Olha, eu saí de lá com uma expectativa muito grande, porque segundo o encarregado, eu iria passar uma semana em casa, eu já tô duas, mas tudo bem, eu ainda não me desanimei, vai dar tudo certo, mas assim, eu tenho expectativa de voltar a trabalhar o mais rápido possível, e continuar...<sup>53</sup>

Essa expectativa também é alimentada pela construção de uma *identidade profissional para si*, (DUBAR, 2005), realizada na confrontação com as práticas de trabalho, com a entrevistada mencionando o desejo de regressar à empresa, pelo aprendizado obtido junto aos equipamentos e na utilização de determinados aparelhos, “(...) *porque ali na ALUMAR, pra mim, que sou mulher, tudo é diferente do eu que conhecia, e é o que eu gosto, de coisa diferente todo dia (..)*”, por ter conhecido ferramentas de trabalho, relacionadas ao ABS, que poderiam ser aplicadas tanto no ambiente de trabalho quanto *incorporadas* no ambiente doméstico e a aspectos de sua vida pessoal.

Menciona também o aprendizado obtido com a ocorrência daquilo que Zarifian (2001) denomina *evento*, entendido “como o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem” (2001:40) e que a entrevistada diz ter vivenciado em suas práticas de trabalho:

Então ali na ALUMAR com certeza eu encontro coisas diferentes a cada dia, pois não é todo dia que as caldeiras tão funcionando normalmente, um dia o alimentador queima, um dia uma correia quebra. Então ali é uma verdadeira escola, você nunca fica sem aprender, todo dia você aprende uma coisa nova. O encarregado que tem dezessete anos na empresa, mas às vezes tá acontecendo coisas que durante esses dezessete anos nunca tinham acontecido, então é uma escola, e constantemente você está aprendendo, constantemente você tá acompanhando a evolução. (Joana, entrevista em 20/06/2008)

Essa identificação profissional com o trabalho da empresa, obtida com a prática de trabalho, se dá também pela comparação com experiências de trabalho anteriores e com a configuração do mercado de trabalho, mas também como parte de uma “construção por si de seu projeto, de suas aspirações e de sua identidade possível” (DUBAR, 2005: 149), conforme

---

<sup>53</sup> Quatro meses após a entrevista, liguei para a candidata solicitando uma informação, e esta afirmava que ainda não havia sido convocada a trabalhar na Alumar.

se percebe no comentário de Joana quanto às perguntas feitas pelos entrevistadores no comitê de avaliação dos candidatos ao PFO:

Logo quando eles fizeram a entrevista pra gente, eles perguntam: o quê que vocês querem aqui? Pôxa, quem tá enfrentando um processo desse com certeza ele quer alguma estabilidade, ele quer algum trabalho, ele quer saber que no final do mês ele tem o dinheiro dele, então são coisas que eles buscam na ALUMAR, eles não buscam alguma coisa passageira, alguém que hoje tá aqui “não eu quero só conseguir trabalhar uns três meses”, não, eu acho que pessoas que tinham essa forma de pensamento não continuaram, todas as pessoas que tão lá tinham um objetivo, uns queriam estudar, outros queriam investir numa faculdade, outros queriam fazer curso disso, curso daquilo, então todos buscavam alguma coisa. (Joana, entrevista em 20/06/2008)

A angústia de *estar sem serviço*, e da expectativa em poder ser admitido pela empresa, gera uma situação de *desempregado em espera*, ou de *emprego em aberto*, ou seja, o ex-candidato vivencia na prática uma situação de desemprego, mas sabe que segundo o acordado ao final do PFO, está habilitado a qualquer momento assumir um posto de trabalho na empresa.

Com a indefinição provocada por essa espera, o candidato traça em paralelo, estratégias para garantir sua sobrevivência e a inserção em outro emprego, caso o esperado não se cumpra, conforme se percebe no relato de João: “Agora tó só esperando ser chamado lá!. Mas aí cara, eu não posso ficar assim parado não, de vez em quando eu tô fazendo alguma coisa, pode ficar parado não. Ontem mesmo eu botei uns currículos também, não pode ficar parado não<sup>54</sup>”.

Efetivada num contexto marcado pela produção flexível - representado na Alumar pelo Sistema de Negócios da Alcoa (ABS) - que tem como um de seus principais pressupostos a produção feita *sob demanda*, a formação de turmas do PFO também ocorre também *sob demanda*, bem como a contratação de novos operadores formados pelo Programa, que vai se dando de acordo com as necessidades da empresa, segundo os mesmos princípios da chamada produção puxada só que com grande volume de estoques.

No caso da Alumar, a diminuição do efetivo de funcionários vem ocorrendo mesmo em períodos de expansão de suas atividades, conforme percebido no capítulo anterior, entretanto podemos afirmar que a empresa realizou a chamada flexibilidade numérica<sup>55</sup>, ao

<sup>54</sup> Entrevista realizada em 02 de agosto de 2008

<sup>55</sup> De acordo com Cardoso (2005), existiriam dois tipos de flexibilidade consideradas mais relevantes nas práticas das organizações, a flexibilidade funcional, vista com a capacidade de ajustar a organização do trabalho e as competências utilizadas, e a flexibilidade numérica, tida como a capacidade das organizações ajustarem a quantidade de horas trabalhadas ou número de trabalhadores.

reduzir o número de funcionários efetivos e a diminuição de novas contratações durante o ano de 2008, em meio à chamada crise global<sup>56</sup>.

Nessas circunstâncias, o Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos de São Luís denunciou, em nota publicada em informativo próprio, a não contratação pela empresa, das pessoas que haviam participado do Programa de Formação de Operadores, conforme nota reproduzida abaixo:

O PFO: Programa de Formação de Operadores, que a empresa adota como mecanismo de incentivo para entrada de jovens no mercado de trabalho parece estar maldosamente enganando centenas de candidatos que fazem 03 meses de curso na Alumar e depois são mandados para aguardar a convocação em casa. Essa espera está sendo interminável ... MARRETA NELES! (Jornal do Sindimetal, dezembro/2008).

Portanto, o impacto dessas transformações, leva os candidatos a uma reorientação sobre os seus projetos de inserção profissional, e nesse caso, há de se ressaltar que o treinamento realizado na Alumar abre uma série de expectativas para candidatos como Augusto, para quem, o acesso ao mercado de trabalho em São Luís, está difícil, mas acredita que emprego existe, o problema estaria na “falta de qualificação profissional dos candidatos”.

Opinião semelhante a de Augusto, foi formulado pelo João, ao afirmar que o mercado de trabalho de São Luis precisa gerar mais empregos, mas no entanto, estaria faltando candidatos com nível técnico, e de pessoas com mais qualificação profissional para atuarem principalmente na Vale e na Alumar, que estariam necessitando, sendo a Alumar mais rigorosa nesse aspecto. Diz que pretende fazer o curso de técnico em manutenção em área industrial.

Apesar da idéia propalada de que existiriam postos de trabalho a serem ocupados em São Luís, estando faltando candidatos melhor qualificados, com a solução passando pelo investimento em qualificação, alguns entrevistados ressaltaram que em São Luís há ausência de empresas, a exemplo de Mateus, para quem a maioria das empresas são voltadas para o comércio e com poucas indústrias, surgindo o serviço público como outra possibilidade. Afirma também que os salários pagos são muito baixos em comparação com outros estados da Federação.

---

<sup>56</sup> De acordo com site de notícias “g1.globo.com”, em notícia publicada no dia 06/01/2009, a Alcoa, empresa responsável pelo gerenciamento da Alumar, teria anunciado a demissão de 13, 5 mil funcionários em todo o mundo, cerca de 13% do seu quadro de pessoal, e de 1,7 mil empregos temporários, em decorrência da queda do preço de seus produtos, em meio à crise global. Anunciando também o a suspensão de novas contratações e o congelamento de salários.

Silvana também é da opinião de que o mercado de trabalho em São Luís está concentrado no comércio e no funcionalismo público, e no que tange à indústria, estaria limitada à Alumar e a Vale e às empresas que prestam serviço a essas companhias.

Já Ricardo, vê boas expectativas com o anúncio de implantação de uma Refinaria da Petrobrás no Maranhão, inclusive na melhoria dos salários, tomando como exemplo a recente expansão da Refinaria da Alumar, que disponibilizou bastantes postos de trabalho no trabalho de construção, sendo que algumas das funções exigiam qualificações faltantes em São Luís.

A demanda acentuada por trabalhadores, traria como efeito, segundo Ricardo, as empresas necessitadas de trabalhadores, *puxarem* funcionários já empregados em outras firmas, oferecendo melhores salários: “quando bota o salário mais elevado, o funcionário que tá naquela outra empresa com um salário menor, ela vai querer sair de lá pra ir pra outra. Então obriga as menores também a dar um salário mais justo”.

Junto às impressões dos entrevistados a respeito da configuração do mercado de trabalho em São Luís, percebe-se o predomínio de opiniões destacando a existência de postos de trabalho e a ausência de pessoas qualificadas para ocupá-los, bem como um mercado restrito de ocupações formais, concentrados no comércio e no serviço público, e em certa medida nas grandes empresas Alumar e Vale, com suas redes de contratadas.

Contudo, mesmo na existência de tais condições, com oferta de empregos e profissionais, uma das entrevistas ressalta que outros fatores interferem na conquista de um emprego entre aqueles que buscam sua inserção profissional, conforme percebido na entrevista abaixo:

Olha, o mercado de trabalho aqui em São Luís ele é muito fechado, ele é muito restrito. Infelizmente, hoje em dia a gente ainda tem a questão do QI, *quem te indique*. Você pode ser um bom profissional, você pode ter um bom currículo, mas quando você vai chegar numa entrevista que você tem alguém que te conhece, que sabe quem é você, então poxa, pra ti já é um empurrão e tanto, porque com certeza você vai tá lá na frente. Então eu acho que as coisas não é bem assim, tem pessoas que são bem capacitadas, que querem trabalhar de verdade, e o mercado de trabalho tá totalmente fechado, tem muitos cursos por aí, muitas faculdades, muitas universidades, mas infelizmente ainda tá muito restrito. (Joana, 20/06/2008)

Tomando como referência o depoimento citado acima, concluo este capítulo afirmando que pra além dos chamados fatores macro-estruturais e econômicos, as relações sociais tem um peso importante na definição das trajetórias de inserção profissional, como vem apontando diversos estudos da sociologia econômica.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, percebemos como o mercado de trabalho em São Luís, veio se constituindo inicialmente, sob forma diferenciada da existente nas chamadas sociedades moderno-capitalistas, a exemplo de países europeus, que tinham na relação salarial fordista (CASTEL, 2003) um dos seus principais elementos constitutivos.

Nesse ínterim, constatamos que a idéia de mercado de trabalho é uma construção social, forjada no decorrer dos processos históricos e como produto de relações sociais, estando sua emergência atrelada a conceitos como o de trabalhador livre e assalariado, por um lado, e ao desarranjo de outras formas de organização social, assentas em lógicas de produzir e de trabalhar que, embaraçavam o pleno desenvolvimento das relações capitalistas de produção.

Para São Luis, a conformação de um mercado de trabalho moldado pela relação salarial moderna, só se daria mediante o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a visão dos grupos dirigentes locais da segunda metade do século XX que, percebiam a capital maranhense como estando à margem do modelo desenvolvimentista, implantado no Brasil entre os anos 1950 a 1970.

Nessa perspectiva em *trazer o desenvolvimento* ao Maranhão, cabe destacar o papel do Estado, principalmente na esfera federal e, em menor medida, na regional e local, enquanto agente articulador e promotor desse chamado desenvolvimento, ao oferecer incentivos fiscais e promoção de infra-estrutura e logística, visando a implantação de empreendimentos industriais, tendo como discurso legitimador a geração de riquezas, impostos e empregos .

Na capital maranhense, a implantação de grandes empreendimentos econômicos só se efetivará no decorrer na década de 1980, no bojo dos projetos mínero-metalúrgicos instalados na Amazônia Oriental através das iniciativas do Programa Grande Carajás, visando a produção de *commodities* para o mercado internacional e formatando um operariado industrial sob condições distintas das existentes na indústria implantada no Centro-sul do país.

A implantação desses grandes empreendimentos no município de São Luís, alterou atividades econômicas realizadas até então, com o deslocamento compulsório de milhares de pequenos produtores rurais e pescadores, de seus antigos territórios, para dar abrigo a esses grandes projetos, enquanto outros milhares migram à capital, em busca de melhores condições de vida.

Como efeitos desse processo, teremos a expansão urbana desordenada da capital maranhense e a configuração de um mercado de trabalho marcado pela existência de grande exército industrial de reserva, cuja sobrevivência será garantida pela ocupação em atividades do chamado setor informal da economia. A outra face desse mercado, a do emprego regulamentado, se concentrará no chamado setor terciário, em funções voltadas para a administração pública, prestação de serviços e comércio, havendo uma participação restrita no número de ocupações formais voltadas para o setor industrial.

Portanto, podemos considerar que o mercado de trabalho em São Luís tem se mostrado restritivo quanto à geração de empregos regulamentados, enquanto o setor industrial, tido como o *locus* privilegiado da relação salarial moderna, apesar de ter criado novos postos de trabalho, não o fez na medida do que foi propalado à época de implantação dos grandes projetos em São Luís.

Outro aspecto que deve ser ressaltado é a característica de enclave desse processo de industrialização, que possui pequena articulação com o restante da economia local, haja vista o destino de sua produção, voltada basicamente para mercados externos, seja para outros países ou regiões do Brasil. Por conseguinte, não teremos em São Luís a constituição de empresas menores que possam realizar a elaboração de produtos derivados da utilização do alumínio e do ferro<sup>57</sup> (efeito para frente<sup>58</sup>), ou mesmo, de empresas dedicadas a fabricação de insumos (efeito para trás) importantes para o processo produtivo de fabricação de alumínio ou do processamento do minério de ferro, o que restringe a geração de postos de trabalho.

Essas limitações, referentes aos chamados aspectos macro-estruturais do mercado de trabalho da capital maranhense, tem implicações práticas nas trajetórias daquelas pessoas que percebem a *inserção num emprego*, como uma das condições elementares para a construção de seus projetos pessoais e familiares. Tais projetos de futuro tendem a se tornar mais incertos, ou pelo menos com menores *margens de manobra* diante do cenário apresentado acima.

Entretanto, além de fatores restritivos encontrados no mercado externo, para aqueles que almejam um emprego formal, existem limitações oriundas das transformações nas recentes estratégias empresariais de gestão da força de trabalho, que para o Maranhão, o caso da Alumar, se configura numa situação modelar.

---

<sup>57</sup> Somente no ano de 2002 é que a CVRD constituirá uma fábrica de pelotização de minério de ferro, primeira atividade de beneficiamento do minério extraído na serra de Carajás.

<sup>58</sup> A definição de “efeitos para frente” e de “efeitos para trás” faz parte da teoria do desenvolvimento elaborada por Albert Hirschman (1986) que, aponta como uma dimensão central de uma estratégia efetiva de desenvolvimento regional a capacidade do empreendimento incentivado em gerar *linkages* (articulações ou ligações) na economia regional.

Ao analisar o processo de trabalho desenvolvido no interior dessa empresa, percebe-se que este foi afetado pela implantação de inovações técnico-organizacionais no decorrer da década de 1990, cujos principais efeitos para o mercado de trabalho, deu-se com a redução do número de funcionários efetivos e maiores níveis de exigências para aqueles que permaneceram na empresa.

Articulada sob o formato de empresa-rede, ao se conectar com outras unidades fabris de outras partes do mundo, e em sua própria organização interna, a Alumar constitui um mercado interno, com os funcionários efetivos compondo uma espécie de mercado primário, enquanto os trabalhadores terceirizados formam um mercado secundário, tornado complementar as atividades desenvolvidas pelos efetivos.

Essa complementaridade se dá inclusive em relação ao deslocamento de trabalhadores, que podem ascender ao primário ou passar para a condição de secundário, de acordo com as estratégias de flexibilização apresentadas pela empresa, ou conforme as oportunidades de trabalho surgidas no mercado primário interno.

As características da Alumar no que tange ao fato de ser uma indústria de processo contínuo, com altos níveis de periculosidade, implantando políticas de gestão de pessoal que exigem formação contínua e gradual, são alguns dos fatores que garantem certa estabilidade aos funcionários sobreviventes aos constantes ajustes operados na década de 1990.

Diante dessa suposta “estabilidade”, temos que considerar também que a empresa precisou realizar elevados investimentos com o objetivo de formar sua força de trabalho, dada sua implantação num ambiente marcado pela ausência de maior cultura industrial, de forma a limitar os efeitos do absenteísmo e da rotatividade nos postos de trabalho.

Os efeitos dessa ausência sobre o recrutamento de novos trabalhadores, nos leva a considerar que, embora havendo grande disponibilidade de mão de obra no mercado de trabalho local, a priorização tende a ser para aqueles que tenham um mínimo de relação com a atividade industrial, com os trabalhadores terceirizados das empreiteiras desempenhando papel importante, mas também os com cursos técnicos profissionalizantes, bem como parentes ou pessoas próximas a funcionários da Alumar.

A necessidade de treinamento, mesmo que pouco aprofundado, pode ser percebido na realização de curso de formação de novos operários, como uma estratégia importante para compensar a ausência de candidatos com experiência industrial, na medida em que estes são avaliados em sua aderência ao tipo de trabalho executado numa indústria

metalúrgica e no nível de conhecimento abstrato alcançado, diante das novas exigências colocadas pelas inovações técnico-gerenciais.

Assim, o ingresso na Alumar na função de operador, só se dará mediante a aprovação no Programa de Formação de Operadores, PFO, mas para participar desse programa, o candidato terá que se submeter a um processo seletivo, que atraí inúmeros concorrentes, dura em média três meses, sendo marcado por uma série de testes psicotécnicos e exames físicos.

No grupo de pessoas pesquisadas concorrentes a esse programa, verificou-se que seus pais, em sua maioria, haviam migrado para São Luís com o *projeto de melhorar de vida*, e que, dentro dessa perspectiva, a educação dos filhos torna-se um investimento prioritário, na esperança de que estes venham a obter uma melhor inserção profissional do que a obtida pelos pais. Contudo, deve ser ressaltado que essa estratégia de investimento educacional é limitada pelas condições financeiras dos pais, do que decorre uma formação escolar centrada na escola pública ou em escolas particulares situadas nos locais de moradia e na realização de cursos de capacitação profissional,.

No entanto, a trajetória profissional dos concorrentes demonstra a inserção em vínculos empregatícios frágeis, instáveis e precários, quer pela não regulamentação dos contratos de trabalho, a regulamentação às vésperas de uma demissão ou o pagamento de baixos salários. Tendo os entrevistados realizados enquanto estratégias de sobrevivência, a alternância entre o vínculo com esses tipos de emprego, *ficar em casa* (estar desempregado) e momentos de montagem do próprio negócio.

Possuindo escolaridade média, idades entre 22 a 33 anos, morando com os pais, até obter certa estabilidade financeira, em bairros classificados como: periféricos tradicionais, conjuntos habitacionais populares e ocupações espontâneas, a inserção em serviços mais estáveis, que proporcionem uma renda regular ou fixa, torna-se um projeto de futuro, necessário para dar concretude tanto às aspirações pessoais quanto aos projetos familiares desenhados pelos pais, em *melhorar de vida*.

Nesse contexto, a inserção numa empresa como a Alumar, idealizada por alguns dos entrevistados, como a que proporciona emprego regulamentado, renda fixa, benefícios trabalhistas e possibilidades de ascensão interna, é percebido como a possibilidade de dar vazão aos seus projetos pessoais e familiares.

Para garantir essa inserção, monta-se uma verdadeira estratégia de guerra, desde o *saber fazer* a apresentação de si diante dos entrevistadores, ressaltando-se experiências profissionais adquiridas, cursos profissionalizantes realizados, comportamento e valores



ajustados ao que empresa exige, bem como no acionamento de redes de conhecidos que lhes garantam a seleção.

Entretanto, o ingresso no PFO, dá-se na condição de inserção provisória na empresa, recebendo treinamentos básicos, são constantemente avaliados, desconstruindo ou reafirmando idealizações feitas em relação às atividades realizadas na Alumar e à empresa. Mas ao final de três meses, estes retornam à realidade do mercado de trabalho, mesmo nunca tendo sido empregados da Alumar.

O retorno ao mercado de trabalho externo, e à “condição de sem emprego”, é marcado pela angústia e incerteza em relação à possibilidade de retornar ou não à Alumar, como funcionário efetivo, gerando uma situação de *desempregado em espera*, ou de *emprego em aberto*, ou seja, o ex-candidato vivencia na prática uma situação de desemprego, mas sabe que segundo o acordado ao final do PFO, está habilitado a qualquer momento assumir um posto de trabalho na empresa.

Com a indefinição provocada por essa espera, o candidato traça em paralelo, estratégias para garantir sua sobrevivência e a inserção em outro emprego, caso o esperado não se cumpra. No momento atual, com a chamada crise econômica mundial, esse retorno veio se tornando improvável.

Entretanto, os limites à entrada de novos trabalhadores não vem se dando apenas na conjuntura da chamada crise, mesmo num período de expansão das atividades industriais, como o que ocorreu entre 2004 e 2006, foi marcado pela redução do efetivo de funcionários.

Nessas condições, as possibilidades de realização de projetos pessoais e familiares, assentados sobre a aquisição de *um trabalho*, tornam-se cada vez mais tenebrosas ao se analisar a trajetória profissional dessas pessoas, marcada pela passagem em ocupações instáveis e precárias, e a dificuldade de se ascender a um posto de trabalho regulado segundo os marcos legais, mas cujas regras se dão de acordo com o jogo promovido pelo capitalismo.

## REFERÊNCIAS

- ABREU JUNIOR, Nilson Tavares Pereira de. Da Roça à Palafita: As ocupações urbanas em São Luís como desdobramento do êxodo rural (1970 – 2000). Trabalho de conclusão de curso (Graduação em História) Universidade Estadual do Maranhão. 2006
- ABRIL CULTURAL. *Geografia Ilustrada*. Vol II. Editora Victor Civita, 1971.
- AGIER, Michel; GUIMARÃES, Antonio Sérgio; CASTRO, Nadya Araújo. *Imagens e identidades do trabalho*. São Paulo: Orston/Hucitec, 1995.
- ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de. *A ideologia da decadência: leitura antropológica a uma história da agricultura do Maranhão*. São Luis, Ipes, 1983.
- ALVES, Giovanni; Wolff, Simone. Capitalismo Global e o advento da empresa rede: contradições do capital na quarta idade da máquina. In: *Caderno CRH – Salvador*, Centro de Recursos Humanos/UFBA, set/dezembro 2007.
- ANDRADE, Manuel Correia de. *Os transportes e a rede urbana no Maranhão*. In: Revista FIPES, São Luis, v. 3 (1). Jan/jun 1988.
- ASSELIN, Vitor. *Grilagem: Corrupção em terras do Carajás*. Ed. Vozes/CPT, 1982.
- AYALA, Luci. *Alumar: uma história de futuro*. – São Paulo; Grifo Projetos Históricos e Editoriais, 2007.
- AZAIS, Christian. “De-segmentação” do mercado de trabalho e autonomia. Algumas palavras introdutórias. In: *Caderno CRH – Salvador*, Centro de Recursos Humanos/UFBA, maio/agosto 2004.
- \_\_\_\_\_. Território e trabalho: uma inscrição em temporalidades diferentes. In: *Novos Cadernos NAEA*, v. 7, n. 1, p. 31-56, Belém: UFPA, jun. 2004,
- \_\_\_\_\_; Carleial, Liana. Mercados de trabalho e Hibridização: uniformidades e diferenças entre França e Brasil. In: *Caderno CRH – Salvador*, Centro de Recursos Humanos/UFBA, set/dezembro 2007.
- BALTAR, Paulo Eduardo de Andrade. Tendência do Mercado de Trabalho frente à reestruturação produtiva e ajustes do setor público no Brasil. In: SILVA, Maria Ozanira Silva e (coord). *Políticas Públicas para o trabalho: um desafio para o Maranhão*. São Luís: Instituto do Homem; Mestrado em Políticas Públicas; UFMA, 2000.
- BARBOSA, Livia. Globalização e Cultura de Negócios. In: KIRSCHENER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R; Cappellin, Paola (Orgs.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume/Dumará, 2002.
- BARROS, Ricardo Paes; MENDONÇA, Rosana. O impacto da educação dos pais sobre o bem-estar dos filhos. XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais (Anpocs), 2001.

BOYER, Robert; DURAND, Jean-Pierre. *L'Après-fordisme*. Syros : Paris. 1998

BOYER, Rober., FREYSSENET, Michel. *Les modèles productif*, La Découverte, Paris, 2000.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 3ª edição, 1987.

BUARQUE, Sergio C. Padrões tecnológicos e Formas de Ocupação da Fronteira. In: CASTRO, Edna; MOURA, Edila A. F.; MAIA, Maria Lúcia Sá. *Industrialização e Grandes Projetos: desorganização e reorganização do espaço*. Belém: Gráfica e Editora da UFPA, 1995.

CALDEIRA, José de Ribamar Chaves. *Origens da indústria no sistema agro-exportador maranhense - 1875/1895: estudo micro-sociológico da instalação de um parque fabril em região do Nordeste Brasileiro no final do Século XIX*. 1988. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de São Paulo.

CAPPELIN, Paola; GIFFONI, Raquel. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no norte e no sul. In: *Caderno CRH* – Salvador, Centro de Recursos Humanos/UFBA, set/dezembro 2007

CARDOSO, Ana Cristina Almeida. A gestão da flexibilidade no emprego através da gestão de recursos humanos: o caso das grandes consultoras de gestão, Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Universidade do Minho, Portugal, 2004.

CARMO, Eunápio Dutra do. *Gestão do trabalho na indústria do alumínio ALBRÁS: a noção de qualidade e seus interlectores*. Belém: UFPA / NAEA, 2000.

CARNEIRO, Marcelo Sampaio. Investimento estatal e Movimentos Sociais na Amazônia Oriental: Breve Análise do Início da Década. In: *Amazônia: Mito e Desencanto*. CESE Debate, Salvador, Nº 4. ano V – Janeiro de 1995.

\_\_\_\_\_. O Programa Grande Carajás e a Dinâmica Política. In: *Industrialização e Grandes Projetos: Desorganização e Reorganização do Espaço*. CASTRO, Edna. MOURA, Edila MAIA, Maria Lúcia Sá (orgs) Belém: Gráfica e Editora da UFPA, 1995.

CARVALHO, Inaiá Maria Moreira; SOUZA, Ângela Gordilho; PEREIRA, Gilberto Corso. Polarização e segregação socioespacial em uma metrópole periférica. In: *Caderno CRH* – Salvador, Centro de Recursos Humanos/UFBA, maio/agosto 2004.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

CASTRO, Edna. Resistência dos atingidos pela barragem de Tucuruí e construção de identidade. In: CASTRO, Edna Maria Ramos; HÉBETTE, Jean (orgs). *Nas trilhas dos grandes Projetos: modernização e conflito na Amazônia*. *Cadernos NAEA*, Belém, NAEA/UFPA, 1989.

\_\_\_\_\_. Industrialização, transformações sociais e mercado de trabalho. In: CASTRO, Edna; MOURA, Edila A. F.; MAIA, Maria Lúcia Sá. *Industrialização e Grandes Projetos: desorganização e reorganização do espaço*. Belém: Gráfica e Editora da UFPA, 1995.

\_\_\_\_\_. Globalização e trabalho: a propósito da reestruturação produtiva na Albrás. (Prefácio). In: CARMO, Eunápio Dutra do. *Gestão do trabalho na indústria do alumínio ALBRÁS: a noção de qualidade e seus interlectores*. Belém: UFPA / NAEA, 2000.

CATTANI, Antonio David. Formação Profissional. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *Dicionário Crítico Sobre o Trabalho e Tecnologia*. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Vozes Ltda., 2002.

CICCANTELL, Paul. Globalização e desenvolvimento baseado em matérias-primas: o caso da indústria do alumínio In: *Novos Cadernos NAEA*, v. 8, n. 2, p. 41-72, dez. 2005.

CHAVES, Edna Maria de Carvalho. Projeto Grande Carajás. In: *Revista "Nova Atenas" de Educação Tecnológica*. CEFET-MA. Volume 07. nº 2. jul/dez 2004.

CHESNAIS, François: *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã Editora, 1996.

COHN, Amélia. *Crise regional e planejamento: o processo de criação da SUDENE*. 2ª ed. São Paulo, Perspectiva, 1976.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

COSTA, José Marcelino Monteiro da. Crise, Grandes projetos e perspectivas da Amazônia. In: Costa, José Marcelino Monteiro da (coord). *Os grandes projetos da Amazônia: Impactos e Perspectivas*. *Cadernos NAEA*. UFPA: Belém, 1987.

COSTA, Maria da Graça Abreu. *Perspectivas de participação feminina no Consórcio de Alumínio do Maranhão: uma análise a partir da compreensão de padrões culturais de gênero*; Porto Alegre, 2006. (dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).

DEBERT, Guita. "Ética e as Novas Perspectivas da Pesquisa Antropológica". In Ceres Victora et alli (orgs.) *Antropologia e Ética: o debate atual no Brasil*. Niterói/Porto Alegre: EdUFF/ABA. 2004

DE DECCA, Edgar. *O silêncio dos vencidos*. São Paulo: Brasiliense, 1981

DELUIZ, Neise. *O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo*. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>, acesso em 12/10/2008.

DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des)fordizando a Fábrica - um estudo do Complexo Petroquímico*. Salvador/São Paulo: Edufba/Boitempo, 1ª ed 1999.

DUBAR, Claude. Réflexions Sociologiques Sur La Notion D'insertion. In: CHARLOT, B. e Glasman, D. (eds) Les Jeunes, l'insertion, l'emploi. Paris, Presses Universitaires de France, (1998).

\_\_\_\_\_. La construction sociale de l'insertion professionnelle. In : *Éducation et Sociétés* n° 7/2001/1

\_\_\_\_\_. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

DURANS, Cláudia Alves. *A reestruturação produtiva e os impactos sobre os trabalhadores: o caso da Alumiar em São Luis-MA*. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, UFPB, João Pessoa, 2000.

ESPÍRITO SANTO, José Marcelo (org). *São Luis: uma leitura da cidade*. Prefeitura de São Luís/ Instituto de Pesquisa e Planificação da Cidade. São Luis: Instituto da Cidade, 2006.

FARIA, Regina Helena Martins de. *Trabalho Escravo e Trabalho Livre na crise da Agroexportação Escravista no Maranhão*. São Luis: UFMA. Monografia de especialização em História Econômica Regional. 1998.

FEITOSA, Raimundo Moacir Mendes; RIBEIRO, Évila Brito. Desenvolvimento Industrial do Maranhão: Ensaio Socioeconômico e histórico. In: *Industrialização e Grandes Projetos: Desorganização e Reorganização do Espaço*. CASTRO, Edna. MOURA, Edila MAIA, Maria Lúcia Sá (orgs) Belém: Gráfica e Editora da UFPA, 1995.

\_\_\_\_\_. *Tendências da Economia Mundial e Ajustes Nacional e Regional*. São Luís. Mestrado em Políticas Públicas da UFMA. 1998.

FLEURY, Antonio; FLEURY, Maria Teresa. *Estratégias empresariais e formação de competências*. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FURTADO, Celso. *A fantasia desfeita*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.

GALEAZZI, Irene. *Desemprego*. In: CATTANI, Antonio David (Org.). *Dicionário Crítico Sobre o Trabalho e Tecnologia*. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Vozes Ltda., 2002, p. 67-71.

GIRAUD, Olivier. A Globalização vista do norte e do sul: quais os seus mecanismos sociais? In: *Caderno CRH – Salvador, Centro de Recursos Humanos/UFBA, set/dezembro 2007*.

GISTELINCK, Frans. *Carajás, usinas e favelas*. São Luís: Minerva, 1988.

GITAHY, Leda e RABELO, Flávio. Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças, *Educação e Sociedade* n° 45. 1991

GOMES, Antonio Marcos. *Transformações no mundo do trabalho e a emergência de um novo trabalhador: a experiência do Consórcio de alumínio do Maranhão*. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Sociais) Universidade Federal do Maranhão. 2006

\_\_\_\_\_ Agora tem que saber ser: As novas tecnologias gerenciais e a formatação de um novo modelo de trabalhador no Consórcio Alumar. In: III Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2007, São Luis. Anais da III Jornada Internacional de Políticas Públicas, 2007.

GOMES, José Tribuzi Pinheiro. Síntese histórica da formação urbana de São Luis. In: *Revista FIPES*, São Luis, v. 3 (2). Jul/dez 1988.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. Por uma sociologia do desemprego: contextos sociais, construções normativas e experiências subjetivas. In: Marco Aurélio Santana; José Ricardo Ramalho. (Org.). *Além da Fábrica: Trabalhadores, Sindicatos e a Nova Questão Social*. 1 ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

\_\_\_\_\_: *Caminhos Cruzados*. Estratégias de Empresas e Trajetórias de Trabalhadores, S.Paulo, Ed. 34, 2004.

\_\_\_\_\_ Trabalho: uma categoria chave no imaginário juvenil? In: *Retratos da Juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional*. ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.

GONÇALVES, Maria de Fátima da Costa. *A reinvenção do Maranhão Dinástico*. São Luis: Edições UFMA; PROIN (CS), 2000.

GONÇALVES, Carlos Walter Porto. *Amazônia, Amazônias*. 2º ed. São Paulo: Contexto, 2005.

GRANOVETTER, Mark. La fuerza de los lazos débiles. Revisión de la teoría reticular. In: REQUENA SANTOS, Félix Requena. *Análisis de Redes Sociales. Orígenes, teorías y aplicaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociales/Siglo XXI, 2003

HAEFLIGER, Stéphanie. *O assalariado ideal segundo o gerenciamento pós-moderno*, In: le mond diplomatique Brasil, 1/05/2004. disponível em: <http://diplo.uol.com.br/2004-05,a909>, acesso em 07/08/2006

HIRSCHMAN, Albert O. *A economia como ciência moral e política*. São Paulo: ed. Brasiliense. 1986

HIRATA, Helena. *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993

\_\_\_\_\_. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma perspectiva norte/sul. In: CARVALHO NETO, Antonio Moreira; CARVALHO, Ricardo Augusto (orgs). *Sindicalismo e Negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte: PUCMINAS, 1998.

HIROSHI, Matsumoto, PALHANO, Raimundo. *Conclusões da pesquisa sobre "Necessidades de treinamento de mão de obra em áreas de influência do Programa Grande Carajás- Maranhão"* In: *Revista FIPES*, São Luis, v. 4 (1). Jan/jun 1989.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. O caso da empresa alumar (consórcio de alumínio do maranhão). In: *Estudo da cadeia produtiva do Alumínio na região norte do Brasil (pará e maranhão)*. Dezembro de 2008.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Estudo da cadeia produtiva do Alumínio na região norte do Brasil (pará e maranhão). Dezembro de 2008 disponível em:  
[http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/aluminio\\_pt.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/aluminio_pt.pdf)

KOWARICK, Lúcio. *Trabalho e vadiagem: a origem do trabalho livre no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1987

LEFEBVRE, Henri. *A revolução urbana*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE LOPES, José Sérgio. “Fábrica e vila operária: considerações sobre uma forma de servidão burguesa”, In LEITE LOPES et alii. *Mudança social no Nordeste: a reprodução da subordinação*. (Estudos sobre trabalhadores urbanos). Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

\_\_\_\_\_. Sobre Formas Comparadas de Imobilização da Força de Trabalho: Fábricas Com Vila Operária Tradicionais e Grandes Projetos. Lusotopie - Enjeux Contemporains dans les Espaces Lusophones, Paris, p. 285-298, 1996.

LE MOS, Augusto Cesar de Senna. A questão habitacional dos favelados de São Luis. In: *Revista FIPES*, São Luis, v. 4, nº 2. Jul/dez 1989.

LIMA, Jacob Carlos. *Trabalho, Mercado e formação de classe: estudo sobre operários fabris em Pernambuco*. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 1996.

LINHART, Danièle. À propôs du post-taylorisme. *Sociologie du travail*, Paris. n. 1, p. 63-74. (1993)

LOUREIRO, Violeta Refkalesky. Pressupostos do Modelo de Integração da Amazônia Brasileira aos Mercados Nacional e Internacional em vigência nas últimas décadas: a modernização às avessas. In: Maria José Jackson Costa. (Org.). *Sociologia na Amazônia - Debates teóricos e experiências de pesquisa*. Belém: UFPa, 2001

MACHADO DA SILVA, Luis Antonio. Mercado de Trabalho, ontem e hoje. In: SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo. *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

MARCHESINI, Paulo de Assis. *Processo de desenvolvimento urbano do interior do Maranhão*. In: *Revista FIPES*, São Luis, v. 3 (2). Jul/dez 1988.

MARICATO, Emília. *Brasil, cidades: alternativas para a crise urbana*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. In: *Rev. latino-am.enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000.

MELO, Maria Cristina Pereira de. *Auge e declínio da indústria têxtil do Maranhão*. In: Revista FIPES, São Luis, v. 4 (1). Jan/jun 1989.

MENDONÇA, Sônia. *A industrialização brasileira*. São Paulo: Moderna, 1995

OLIVEIRA, Francisco. *Elegia para uma re(li)gião: Sudene, Nordeste, Planejamento e conflito de classe*. 3º ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.

\_\_\_\_\_. *O elo perdido: Classe e identidade de classe*. São Paulo Brasiliense, 1987.

OLIVEIRA, Eurenice de. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*, 1ª ed. São Paulo. Expressão Popular, 2004.

PINTO, Lúcio Flavio Pinto. *Carajás, o ataque ao coração da Amazônia*. Marco Zero; Studio alfa, vol. 2, 1982.

POCHMANN, Márcio. *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século*. São Paulo: Contexto, 2002 (3º ed).

\_\_\_\_\_. *Juventude em busca de novos caminhos*. In: *Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação*. NOVAES, Regina; VANNUCHI, Paulo. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

RAMALHO, José Ricardo. SANTANA, Marco Aurélio. *Trabalho e Tradição Sindical no Rio de Janeiro: a trajetória dos metalúrgicos*. Rio de Janeiro, 2001.

\_\_\_\_\_. *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

REIS, Flávio. *Grupos Políticos e Estrutura Oligárquica no Maranhão*. São Luís, 2007.

RELATÓRIO de Reunião da Equipe Líder de Recursos Humanos da ALCOA. São Paulo, 2003. 121 transparências.

Relatório de Sustentabilidade Alcoa America Latina 2005/2006

Relatório de Sustentabilidade Alcoa America Latina 2006/2007

RIBEIRO, Rosana A. *Educação Básica e Perfil da Mão-de-Obra: o caso da indústria de calçados*. In: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, V Encontro Nacional (s/d)

RIBEIRO JUNIOR, José Reinaldo Barros. *Formação do espaço urbano de São Luis: 1612-1991*. São Luís: Edições FUNC 1999

ROBERTT, Pedro. *Os processos de produção contínua na América Latina: um caminho para o pós-taylorismo?*. In: Congresso Brasileiro de Sociologia, 2007, Recife. Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia. Recife : UFPE, 2007.

RODRIGUES, Iram Jácome. *Sindicalismo e Política: a Trajetória da CUT*. São Paulo, Scritta. 1997



RODRIGUES, Iram Jácome; MARTINS, Heloisa Helena de Souza. Perfil de socioeconômico de jovens metalúrgicos. In: Rodrigues, Iram Jácome; Ramalho, José Ricardo (orgs.) *Trabalho e Sindicato em antigos e novos territórios produtivos: comparações entre o ABC paulista e o Sul fluminense*, - São Paulo: Annablume, 2007.

RUAS, Roberto. Reestruturação sócio-econômica, a adaptação das empresas e gestão do trabalho. In: GITAHY, Leda (coord). Reestructuration productiva, trabajo y educacion em America Latina. Campinas (SP), IG/UNICAMP; Buenos Aires: RED IID-CENEP, 1994.

RUDUIT, Sandro; SILVA, Paulo H. Terceirização nas telecomunicações: formas de ocupação e condições de trabalho. In: SANTOS, José Vicente Tavares; BARREIRA, César; BAUMGARTEN, Maíra; GUGLIANO, Alfredo Alejandro (Orgs.) *Transformações no trabalho no Século XXI*. Pelotas: EDUCAT, 2003.

SACHS, Wolfgang. Meio Ambiente (verbete) In: SACHS, Wolfgang (editor), *Dicionário do Desenvolvimento: guia para o conhecimento como poder*. Petrópolis (RJ): Vozes, 2000. pp. 117-131.

SAMPAIO, Isadora Castelo Branco. *Reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho: um estudo sobre os processos de subcontratações e relações de trabalho na Alunorte S/A*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, UFPA, Belém, 2006.

SANT' ANA JUNIOR, Horácio Antunes. *Florestania: a saga acreana e os Povos da Floresta*. Rio Branco – AC, EDUFAC, 2004.

SANTOS FILHO, Milton. Grandes Projetos e o Sistema Financeiro Internacional. In: CASTRO, Edna; MOURA, Edila A. F.; MAIA, Maria Lúcia Sá. *Industrialização e Grandes Projetos: desorganização e reorganização do espaço*. Belém: Gráfica e Editora da UFPA, 1995.

SARTI, Cynthia Andersen. *A família como espelho: um estudo sobre a moral dos pobres*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SCHNEIDER, Ben. *Burocracia Pública e política industrial no Brasil* - São Paulo: Editora Sumaré, 1994.

SILVA, Marineide Maria. *Procurando um emprego: a dinâmica do mercado de trabalho na Bahia*. In: Congresso Brasileiro de Sociologia, 2007, Recife. Anais do XIII Congresso Brasileiro de Sociologia. Recife : UFPE, 2007.

SILVA, Romildo dos Santos. Situação atual e tendências do Mercado de Trabalho no Maranhão. In: SILVA, Maria Ozanira Silva e (coord). *Políticas Públicas para o trabalho: um desafio para o Maranhão*. São Luís: Instituto do Homem; Mestrado em Políticas Públicas; UFMA, 2000.

SINGER, Paul Israel. *Economia política do trabalho: elementos para uma análise histórico-estrutural do emprego e da força de trabalho no desenvolvimento capitalista*. 2ª edição. São Paulo: Editora Hucitec, 1979.

\_\_\_\_\_ A juventude como coorte: uma geração em tempos de crise social. In: Retratos da Juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional. ABRAMO, Helena Wendel; BRANCO, Pedro Paulo Martoni. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.

SPIX E MARTIUS. *Viagem pelo Brasil*. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Edusp, 1981

STOCKINGER, Gottfried. A reestruturação de relações tradicionais na Amazônia numa era de modernização forçada. In: Maria José Jackson Costa. (Org.). *Sociologia na Amazônia - Debates teóricos e experiências de pesquisa*. Belém: UFPA, 2001,

SUBGERÊNCIA DE ESTADO DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO (GEINC). *Implantação de uma política de desenvolvimento econômico* (Plano de Trabalho 2003-2006). Novembro de 2002

SUDAM, *Necessidade de treinamento de mão de obra em áreas de influência do Programa Grande Carajás*. São Luís: SUDAM/UFMA, 1990.

TARSITANO NETO, Francisco. A Divisão Internacional do Trabalho e a Nova Indústria do Alumínio na Amazônia. In: CASTRO, Edna. MOURA, Edila MAIA, Maria Lúcia Sá (orgs), *Industrialização e Grandes Projetos: Desorganização e Reorganização do Espaço*. Belém: Gráfica e Editora da UFPA, 1995.

TRIBUZI, Bandeira. *Formação Econômica do Maranhão*. São Luís, 1981.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

## SITES CONSULTADOS:

<http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/Portos/Itaqui.pdf>

<http://www.dnit.gov.br/noticias/dnitinvesteitaqui>

<http://noticias.uol.com.br/ultnot/especial/2007/pib/index.jhtm>

<http://www.sinduscon-ma.com.br/noticia.asp?cod=194>

<http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp#rais>

[http://www.cefet-ma.br/publicacoes/artigos/revista13.7.2/Cap\\_XVIII.pdf](http://www.cefet-ma.br/publicacoes/artigos/revista13.7.2/Cap_XVIII.pdf)

<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpago97.xml> visitado em 17/12/2008

<http://www.bhpbilliton.com/bb/home.jsp>

<http://www.riotintoalcan.com/>

[http://www.bndes.gov.br/noticias/2008/not004\\_08.asp](http://www.bndes.gov.br/noticias/2008/not004_08.asp)

<http://wr.colunao.ma.sites.uol.com.br/06112005.htm>

[http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/aluminio\\_pt.pdf](http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/aluminio_pt.pdf)

## INFORMATIVOS

Informar. Informativo interno da Alumar. 4 de julho de 2008.

Jornal do Sindmetal. Ano 05. nº 29 Edição dezembro de 2008

## ANEXO

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM CANDIDATOS AO  
PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE OPERADORES.

- Dados sobre o entrevistado
  - Idade
  - Grau de instrução
  - Profissão
  - Estado civil
- Origem familiar do entrevistado
- Escolaridade/formação/ocupação dos pais do entrevistado
- Histórico do entrevistado
  - Formação escolar
  - Cursos de formação/capacitação realizados
  - Trajetória profissional
- Candidatura a uma vaga no Programa de Formação de Operadores
  - Como se inscreveu/ficou sabendo
  - Tinha algum contato para realização o processo seletivo
  - Porque se interessou em concorrer a uma vaga na Alumar
- Qual a imagem a pessoa tem da empresa
- Tem algum conhecido (familiar/amigo) que trabalha na empresa
- Como foi o processo seletivo
- Porque acha que foi/não foi chamado
- Como considera que deve ser o perfil de operador buscado pela empresa
- Opinião sobre o mercado de trabalho em São Luis

Para os casos das pessoas não selecionadas, perguntar:

Quais as outras alternativas de emprego tentadas

Se continuará tentando a vaga na Alumar

Quais as providências que está tomando para essa nova seleção

O que está achando dessa nova ocupação? Está satisfeito?

Gomes, Antônio Marcos

Por um lugar na fábrica: estratégias, limites e possibilidades para o ingresso numa indústria de alumínio / Antônio Marcos Gomes. - São Luís, 2009.

-164 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Marcelo Domingos S. Carneiro.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2009.

1. Mercado de trabalho – Reestruturação Produtiva. 2. Qualificação profissional. 3. Indústria do alumínio I. Título

CDU: 331.5:338.246.8