

**ENTRE A LEGITIMAÇÃO E A CRÍTICA DO LÍDER NO POLO NAVAL E
OFFSHORE DE RIO GRANDE-RS**

**ENTRE LA LEGITIMACIÓN Y LA CRÍTICA DEL LÍDER EN EL POLO NAVAL Y
OFFSHORE DE RIO GRANDE-RS**

**BETWEEN THE LEGITIMATION AND THE CRITICISM OF LEADER IN THE
NAVAL AND OFFSHORE POLO OF RIO GRANDE-RS**

Ana Paula F. D'AVILA¹

RESUMO: O objetivo deste artigo é compreender as razões apresentadas para a ascensão de um trabalhador a um cargo fictício dentro de uma hierarquia formal, bem como as tensões envolvidas nessa questão. Pretende-se com isso desvelar as estratégias utilizadas por trabalhadores que assumiram responsabilidades para além do previsto em sua carteira de trabalho. A metodologia envolveu a realização de treze entrevistas no ano de 2016, com os trabalhadores e seu representante sindical, assim como a revisão bibliográfica atinente ao problema empírico. Os trabalhadores objetivavam obter a promoção para o cargo de encarregado, enquanto “líderes” acumulavam funções e colaboravam para sua autoexploração, dissimulada por um viés duplamente simbólico: seja pelo cargo fictício, seja pelo verniz modernizante em torno da palavra “líder”.

PALAVRAS-CHAVE: Líder de equipe. Polo naval. Autoexploração.

RESUMEN: El objetivo de este artículo es comprender las razones que se aducen para el ascenso de un trabajador a un puesto ficticio dentro de una jerarquía formal, así como las tensiones que conlleva esta cuestión. El propósito es dilucidar las estrategias utilizadas por los trabajadores que asumieron responsabilidades más allá de lo previsto en su informe de trabajo. La metodología implicó la realización de trece entrevistas en 2016, con los trabajadores y su representante sindical, así como la revisión bibliográfica relacionada con el problema empírico. El liderazgo de los equipos requiere características específicas, como las "habilidades comunicativas". Los trabajadores aspiraban a obtener el ascenso al puesto de capataz, mientras que los "líderes" acumulaban funciones y colaboraban a su autoexplotación, encubierta por un sesgo doblemente simbólico: ya sea por el cargo ficticio, ya sea por el barniz modernizador en torno a la palabra "líder".

PALABRAS CLAVE: Líder de equipo. Polo Naval. Autoexplotación.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to have an understanding of the reasons provided for taking on a fictive position within a formal hierarchy, as well as its entailed tensions. This paper aims to unravel the strategies employed by employees who undertook responsibilities

¹ Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Pelotas – RS – Brasil. Pós-Doutoranda em Sociologia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2139-0947>. E-mail: anapaulasocio10@gmail.com

other than those stipulated in their work record booklet. The methodology comprised the execution of thirteen interviews, in 2016, with employees and a labor union official, as well as a literature review as regards the empirical question. Team leadership requires specific features, such as having "communicative skills". The employees sought to be promoted to the position of supervisor; however, in the meantime, as "leaders", they were not only accumulating functions but were also cooperating to their self-exploitation disguised by a twofold symbolic perspective: either by the fictive position or by the modernizing varnish of the word "leader".

KEYWORDS: *Team leader. Naval polo. Self-exploitation.*

Introdução²

A desregulamentação da economia para liberar os fluxos de capitais, em curso desde a década de 1990, e o resultante fortalecimento do mercado ocorreram mediante a diminuição do papel do Estado e a adoção de políticas que desprotegeram os trabalhadores ao retirar-lhes direitos sob o rótulo da flexibilização. Nessa esteira de transformações, a localização das empresas também mudou, passando para o Sul Global (em países com força de trabalho qualificada e barata cujos governos oferecem incentivos fiscais), permanecendo nos países considerados centrais apenas seu centro de poder, que administra e controla toda a cadeia de produção. Além disso, a organização interna da divisão do trabalho se transformou. A globalização do capital, propiciada pelo desenvolvimento e pela disseminação das tecnologias de informação (TICs), da internet e da automação, desestabilizou o modelo de organização vigente até então; por exemplo, os gerentes perderam parte significativa de seu poder e status para os investidores e acionistas (SENNETT, 2006).

Contudo, por meio da reestruturação produtiva, da subcontratação e da terceirização de serviços, as empresas passaram de uma organização piramidal, inspirada no modelo militar – com delimitação de cargos e funções – para a eliminação de camadas intermediárias, e a organização tornou-se horizontal e em rede. A organização da “empresa em rede” (CASTELLS, 1999) surge, portanto, da crise do modelo fordista marcada pela “transição da produção em massa para a produção flexível” (CASTELLS, 1999, p. 211-212) e, com o declínio da empresa verticalmente integrada, novos métodos de gestão surgiram, especificamente o toyotismo:

² O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - BRASIL (CAPES) - Código de Financiamento 001.



a verdadeira natureza distintiva do toyotismo em relação ao fordismo não diz respeito às relações entre as empresas, mas entre os gerentes e os trabalhadores. Conforme afirmou Coriat (1994) [...] a característica central e diferenciadora do método japonês foi abolir a função de trabalhadores profissionais especializados para torná-los especialistas multifuncionais (CASTELLS, 1999, p. 216).

Além da multifunção que passou a ser exigida do trabalhador, o tipo de contrato predominante entre os empregados diretos é o temporário. Segundo Sennett (2006), esse tipo de organização evita a formação de vínculo e, pela própria multifuncionalidade imputada aos trabalhadores, oblitera a identificação da autoridade una. De modo geral, as transformações em curso desde a década de 1990, visam ao não pagamento de garantias aos trabalhadores, mediante a retirada de direitos com o aumento da exploração, sob o rótulo da flexibilização.

Nessa esteira de modificações que resultam no empobrecimento dos trabalhadores, via solapamento de seus direitos, individualização da relação de trabalho, piora das condições de trabalho e de fiscalização e implantação de jornada e remuneração flexíveis, surgiu um léxico que justifica e reveste a exploração. Assim, termos como *funcionário* foi substituído por *colaborador*; *gerente*, por *líder*; *motivação*, por *engajamento*, entre outros, que vêm surgindo paulatinamente.

Segundo Gaulejac (2007), o trabalhador está entregue a si mesmo e se tornou imperativa sua reinvenção constante, sem a tela de proteção proporcionada pelo Estado. As mudanças objetivas na organização da produção e do processo de trabalho também têm uma base lexical. O discurso gerencial engendra um *ethos* da promessa, isto é, a realização volta-se para a projeção da mimese, isto é, de ser como determinada pessoa ou possuir algo. Para Gaulejac (2007), a partir do momento em que o capitalismo se dissociou do *ethos* protestante, que o legitimava, a ideologia gerencial veio a preencher esse vazio ético, substituindo seu conteúdo pelo *ethos* do empreendedor – inspirado na figura do *Chief Executive Officer* (CEO) ou diretor executivo –, que por mimese é o modelo a ser seguido, assim dizendo, a projeção imputada aos trabalhadores.

As estudiosas e os estudiosos da Sociologia do Trabalho têm se dedicado a compreender o impacto da retirada dos direitos dos trabalhadores³, bem como às formas de resistência e organização. Os temas pesquisados, de maneira geral, são a flexibilização, assim como a crescente individualização das relações de trabalho e a precarização das condições de trabalho; a perda do poder de compra do salário; a terceirização; a informalidade; a crítica ao

³ Processo em expansão no Brasil desde a década de 1990, asseverado pela Reforma Trabalhista e pela legalização da terceirização ampla e irrestrita no ano de 2017.



empreendedorismo, ao uberismo⁴ e à gamificação no desmonte dos sindicatos e das instituições de salvaguarda dos direitos, entre outros.

Nesse panorama, os estudos empíricos que se debruçam sobre a associação entre as relações de trabalho precárias e a forma como é naturalizada e, no limite, legitimada pelos trabalhadores, são incipientes e relegados a outras áreas do conhecimento. Contudo, consideramos que o exame das razões pelas quais os trabalhadores se engajam mais ou menos em um discurso e, mais ainda, as explicações que apresentam para tanto, fazem parte do processo mais amplo de aumento da exploração, discutido pela Sociologia do Trabalho. É nessa lacuna que o presente texto se insere, tentando articular alguns temas debatidos e vividos pelos trabalhadores com a dimensão que ora legitima, ora questiona e até desvela o véu da exploração.

Cardoso (2019), em seu estudo *A construção da sociedade do trabalho*, evidencia que a percepção sobre a desigualdade é importante na legitimação e na permanência dela. Seguindo essa linha analítica, considera-se que a percepção da liderança e as justificativas para permanência no cargo fictício sustentavam a própria existência da figura fictícia do líder e, ao mesmo tempo, expunham as formas de autoexploração e as estratégias envolvidas para promoção ao cargo de encarregado.

O objeto deste estudo foram os trabalhadores de cada setor de construção de plataformas de petróleo do Polo Naval e *Offshore* de Rio Grande-RS. O referido polo foi fruto da estratégia de reativação da indústria naval, em curso de 2003 até 2015, por meio da descentralização dos estaleiros localizados no Rio de Janeiro-RJ para outros estados da federação – seguindo a mesma linha adotada, por exemplo, na política educacional.

O Polo Naval propriamente dito teve início com a instalação de dois estaleiros, voltados para a construção de navios de grande e pequeno porte, assim como a reforma e a construção de navios para a Transpetro – subsidiária da Petrobras (FABRES; SPOLLE, 2014). Entretanto, com a reestruturação da indústria naval brasileira devido ao anúncio da descoberta do pré-sal⁵, a Petrobras modificou seus investimentos e ampliou o objetivo da indústria no município ao construir o dique seco para o reparo e a construção de plataformas

⁴ Termo proposto pela socióloga Ana Claudia Moreira Cardoso (2020) na entrevista “Uberismo e gamificação: transformações do mundo do trabalho reveladas na greve dos entregadores”. IHU online. 21 jul. 2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/601125-uberismo-e-gamificacao-transformacoes-do-mundo-do-trabalho-reveladas-na-greve-dos-entregadores-entrevista-especial-com-ana-claudia-moreira-cardoso>. Acesso em: 22 jul. 2020.

⁵ “O pré-sal é uma camada de petróleo localizada em grandes profundidades, sob as águas oceânicas, abaixo de uma espessa camada de sal. No final de 2007, foi encontrada uma extensa reserva de petróleo e gás natural nessa camada, em uma faixa que se estende por 800km entre o Espírito Santo e Santa Catarina” (SATO, 2009).



offshore destinadas à indústria de petróleo e gás (CARVALHO; CARVALHO; DOMINGUES, 2012, p. 18-19).

O Polo Naval e *Offshore* esteve em atividade de meados de 2006 até março de 2019. Oficialmente, ele foi inaugurado em outubro de 2010 e chegou a empregar, nos anos de ápice de suas atividades (2013-2014), cerca de vinte mil trabalhadores. O referido empreendimento estava estruturado em dois estaleiros: Rio Grande e Honório Bicalho, os quais fabricavam plataformas de petróleo destinadas ao campo do pré-sal, situado na Bacia de Campos – entre a costa norte do Rio de Janeiro e o sul do Espírito Santo.

A construção de uma plataforma de petróleo envolve diferentes setores que se articulam na montagem de cada bloco, por isso esses processos têm algumas especificidades. Entretanto, os trabalhadores entrevistados, ao descreverem o processo de trabalho e a hierarquia de cada setor, apontaram para a existência do líder de equipe. Tal dado chamou atenção porque os entrevistados apresentaram um trabalhador que, paradoxalmente, não constava na divisão formal das atividades, mas estava em todas as equipes de trabalho dos diversos setores (construção dos blocos, montagem dos blocos e acabamento, entre outros).

Depreendeu-se, com base do relato dos entrevistados, que os trabalhadores que se dedicavam a essa função fictícia assumiam responsabilidades para além do previsto em sua carteira de trabalho e eram denominados “líderes de equipe” ou “frente”. A ascensão de um trabalhador à liderança de uma equipe requeria atributos específicos, tais como: “saber se comunicar” e “saber se relacionar”. Esses atributos presentes no trabalho em equipe no Estaleiro levaram a problematizar a permanência do líder, questionando como essa figura fictícia era mantida. Diante do exposto, este artigo visa entender por que os trabalhadores assumiam tais “cargos” de liderança, bem como as razões apresentadas para a ascensão de um cargo fictício dentro de uma hierarquia formal e as tensões envolvidas nessa questão.

Em pesquisa empírica efetuada de julho de 2014 até agosto de 2016 foram realizadas três entrevistas com dirigentes sindicais – para o presente artigo foi usada somente uma – e uma observação junto ao Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e de Material Elétrico de Rio Grande-RS e São José do Norte-RS (Stimmmerg), para obtenção de materiais produzidos pelo mesmo e atualização das pautas em discussão. Além disso, foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas com trabalhadores.

O contexto de pesquisa foi impactado pelo avanço da “Operação Lava-Jato”, pois vários entrevistados declinaram em conceder uma entrevista e até conversar informalmente, em alguns casos. A realização dessas entrevistas ocorreu mediante a técnica de *snowball* (bola



de neve), na qual cada trabalhador indicava outro colega de um dos setores de construção da plataforma, constituindo, portanto, uma amostra mediante “cadeias de referência” (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Por fim, cumpre ressaltar que foram consultados jornais, assim como o *site* e os *Cenários da construção naval* produzidos pelo sindicato patronal, nomeado Sindicato Nacional de Indústria da Construção e Reparação Naval e *Offshore* (Sinaval), e bibliografia pertinente ao tema e ao objeto de estudo.

Além dessa breve introdução, o texto está dividido em duas seções. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico que auxiliou a refletir sobre as transformações em nível macro do “mundo do trabalho” e algumas de suas implicações. Na segunda seção, são apresentados os dados da pesquisa em correlação com o aporte teórico, bem como a análise do trabalho desempenhado pelo líder, ou “frente”, de equipe com base em abordagens que auxiliaram a desvelar algumas das dimensões relatadas pelos entrevistados. Por fim, são tecidas as considerações finais e indicada a fragilidade dos trabalhadores, os quais, devido a uma autorresponsabilização e individualização, tendiam a transitar entre a legitimação do papel de “líder” e a ascensão de responsabilidades que resultavam em uma autoexploração. Os trabalhadores estavam cômicos das limitações ligadas a esse papel simbólico e algumas vezes se colocavam criticamente contra ele ou não se envolviam tanto quanto o apregoado.

Apontamentos teóricos para a compreensão do trabalho do líder, ou “frente”, de equipe

As transformações ocorridas no “mundo do trabalho” acarretaram uma individualização da negociação em paralelo com a diminuição do senso de pertencimento coletivo e a socialização dos riscos. Assim, para Linhart (2000), as empresas requerem cada vez mais trabalhadores que sejam favoráveis a ela, e Colbari (1995) argumenta que essas transformações não constam no contrato de trabalho, ou seja, incluem a “boa vontade” do trabalhador.

Segundo Linhart (2000), as coerções do taylorismo-fordismo foram descentralizadas e inclusas como exigência ao trabalhador, que deve assumir responsabilidades e responder por elas, mas com um poder de decisão restrito. Assim, é possível corroborar com Linhart a autora em sua análise sobre a empresa modernizada, cujo discurso e prática parecem avançados ao liberar a palavra do trabalhador, ao mesmo tempo em que o responsabiliza por aquilo que não seria de sua alçada:



A empresa modernizada é uma empresa falha em termos de coerência: se o indivíduo é valorizado em nível dos discursos, da gestão dos recursos humanos, no nível das relações sociais cada vez mais fundadas sobre a liberação da palavra, sobre a comunicação, as trocas, demanda-se um engajamento profundo, de ser disponível, flexível, sobretudo com isso se difunde cada vez mais incluí-lo dentro de uma lógica de responsabilização, sem que ofereçam, sempre para isto os meios necessários (LINHART, 2000, p. 31).

O fenômeno de responsabilização pode ser inscrito no que Bourdieu (2001) denomina de dupla verdade do trabalho: a objetiva e a subjetiva. Ao referir-se à verdade objetiva, o autor explica que ela está ligada à compensação salarial, mediante o emprego. Por seu turno, a verdade subjetiva diz respeito à valorização da dimensão subjetiva, que desloca o interesse do trabalhador para o enriquecimento das tarefas, ou seja, o próprio trabalhador acaba colaborando para sua autoexploração (BOURDIEU, 2001). Esse enriquecimento das tarefas ocorre mediante o “verniz modernizante” (LIMA, 2002), conforme exemplificado pelo próprio termo “líder”.

Em termos de instituições que organizam a sociedade, argumenta-se que a Igreja e o Estado ocupavam essa posição até meados da década de 1970. Depois da reestruturação produtiva, do advento do toyotismo como forma de gestão e organização da produção, da terceirização, do retraimento do papel do Estado, entre outros fenômenos relacionados, a empresa passou a ocupar esse lugar e a impor-se como visão de mundo (LÓPEZ-RUIZ, 2004). Devido a essa mudança de matriz referencial, surgiu o fenômeno de “culto da *performance*” (EHRENBERG, 2010), no qual o indivíduo é responsável por si mesmo, tendência essa observada na questão do empreendedorismo.

Essas transformações são explicadas por Boltanski e Chiapello (2009), tomando por base o consenso de que o capitalismo, enquanto modo de produção e organização das relações sociais, é um sistema fadado às crises. Os autores argumentam que capitalismo precisa de justificações morais para engajar os indivíduos, pois a busca pelo lucro, por si só, carece de motivos para que todos trabalhem e suportem condições cada vez mais precárias – no caso do mercado de trabalho brasileiro, de uma precariedade legalizada⁶ a partir da Reforma Trabalhista de 2017. Diante de um contexto cada vez mais severo de exploração, uma nova semântica surge para acompanhar essa mudança, que visa obter maior engajamento dos(as)

⁶ GALVÃO, Andreia. Aumento da miséria extrema, informalidade e desigualdade marcam os dois anos da Reforma Trabalhista. **Jornal da Unicamp**, 11 nov. 2019. Seção Humanas. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2019/11/11/aumento-da-miseria-extrema-informalidade-e-desigualdade-marcam-os-dois-anos>. Acesso em: 20 nov. 2019.



trabalhadores(as). Para tanto, estes(as) passam a serem chamados(as) de “colaboradores(as)”, porque a mobilização passa a ter primazia em relação à motivação para o trabalho.

Com o objetivo de mobilizar os(as) trabalhadores(as), criou-se a figura do líder, cuja responsabilidade consiste em engajar os referidos colaboradores, ajudando a conferir sentido ao trabalho realizado. Isso porque, ao compartilhar um sentido, o líder passa a ilusória visão de que cada um sabe o que fazer sem ninguém precisar mandar (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Um dos efeitos disso consiste na reputação como critério de avaliação para que o indivíduo seja empregável; para tanto, os atributos imperativos consistem em estabelecer elos, saber engajar e tanto depositar como inspirar confiança.

Dardot e Laval (2016) se contrapõem à explicação de Boltanski e Chiapello (2009) ao argumentarem que ao proceder ao estudo do discurso gerencial da década de 1990, os autores tendem a “acreditar piamente no que o novo capitalismo diz de si mesmo” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 329). Na chave foucaultiana, os autores contestam Boltanski e Chiapello (2009), pois consideram que estes enaltecem apenas as novas formas de poder e subestimam o caráter disciplinar do discurso gerencial, o qual, por sua vez, produz novas formas de subjetividades mediante a mobilização de outras técnicas.

A produção de novas subjetividades ocorre no contexto de desmonte progressivo da proteção ao emprego, do solapamento dos direitos dos trabalhadores, das redes de solidariedade e do papel do sindicato. Em paralelo há a criação de “novas formas de emprego” precárias, dado o aumento de poder discricionário do empregador na contratação, exploração e remuneração da força de trabalho (KREIN, 2001). Em um contexto de medo social, no qual o risco, até então atinente às transações no mercado (DARDOT; LAVAL, 2016), foi socializado para o mercado de trabalho, isto é, mediante a flexibilização dos direitos, os assalariados são submetidos ao mercado de trabalho tal qual às flutuações do mercado financeiro.

Ao analisar o caso brasileiro após a reforma trabalhista, Krein (2018, p. 98) elucida que os riscos do negócio são compartilhados “com o trabalhador, mas o resultado do trabalho é apropriado de forma cada vez mais desigual”. Essa transferência do risco aos assalariados aumentou o poder das empresas, as quais exigem deles maior disponibilidade e comprometimento (DARDOT; LAVAL, 2016). Estes autores ainda argumentam que no fundo o capitalismo é sempre o mesmo, enquanto Boltanski e Chiapello (2009) defendem que o capitalismo incorpora e ressignifica a crítica a ele direcionada, se metamorfoseando. Dardot e Laval (2016) estão em uma chave de interpretação foucaultiana e chamam a atenção para as



novas formas de poder, que não só tratam de engajar indivíduos, mas também de conformar novas subjetividades:

[...] a grande novidade reside na modelagem que torna os indivíduos aptos a suportar as novas condições que lhe são impostas, enquanto por seu próprio comportamento contribuem para tornar essas condições cada vez mais duras e mais perenes. Em uma palavra, a novidade consiste em promover uma ‘reação em cadeia’, produzindo ‘sujeitos empreendedores’ que, por sua vez, reproduzirão, ampliarão e reforçarão as relações de competição entre eles, o que exigirá, segundo a lógica do processo autorrealizador, que eles se adaptem subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos reproduziram (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 329).

Essa autoprodução de condições de trabalho mais severa é combinada com as transformações objetivas na organização do processo de trabalho (metas, avaliação por desempenho e reputação, flexibilização dos direitos) e enseja um novo governo de si, que tem na empresa a matriz de referência (DARDOT; LAVAL, 2016). A linha divisória entre problemas econômicos e gestão da produção foi rompida e mesclada, tornando ambos problemas psíquicos devido à centralidade do indivíduo nesse processo. A transformação no léxico gerencial repassou a autoridade externa do gestor para uma autogestão de si, na qual a motivação desempenha papel-chave: “a coerção econômica e financeira transforma-se em *autocoerção* e *autoculpabilização*, já que somos os únicos responsáveis por aquilo que nos acontece” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 345).

Dessa forma, a empresa passa a selecionar e avaliar de acordo com critérios relacionais, comportamentais, características pessoais, estéticas, entre outras, e isso ultrapassa o “homem no trabalho” porque formata toda a existência e conforma a subjetividade (DARDOT; LAVAL, 2016).

Neste artigo, não será aprofundada a formatação das subjetividades, mas será explorado o material empírico que propicia discutir as tensões envolvidas em torno da figura fictícia do líder no Polo – que evidenciam a imposição de um modelo de empresa aos trabalhadores. Feita esta breve discussão, a seguir será apresentada a figura do líder de equipe do Polo e a forma pela qual ele está paradoxalmente articulado ao exposto.

A figura do líder no Polo Naval e *Offshore* de Rio Grande-RS: entre a legitimação e a crítica

A composição hierárquica formal do Polo, sintetizada com base na fala dos trabalhadores entrevistados, consistia em: gerente; chefe de divisão; coordenadores e supervisores de cada seção; encarregados de cada equipe, trabalhadores, estagiários e ajudantes. Portanto, a princípio o Polo tinha uma estrutura hierárquica com vários níveis bem delimitados. Entretanto, para além da hierarquia descrita, os entrevistados, na maioria, explicaram a presença de um líder de equipe. Cada qual era composta, em média, por seis trabalhadores, e os líderes foram descritos como candidatos a encarregados, os quais assumiam tal função devido a “qualidades” específicas e à expectativa de serem promovidos.

Com o intuito de compreender como se constituiu a figura da liderança nas equipes do Polo Naval, passou-se a descrever e analisar as falas de alguns entrevistados. De acordo com eles, o líder de equipe, também chamado como “frente”, tinha como atributo a “facilidade de comunicação”: “tu vai ser o frente, tu tens mais visão de trabalho, todos são qualificados, mas tu vai pra frente porque tu consegue te comunicar melhor com os outros, tu sabe conversar melhor para manter a união do grupo” (Amanda⁷, montadora de andaime, Rio Grande-RS, 22 de janeiro de 2016).

A distinção entre o líder e/ou “frente” do encarregado diz respeito a um tipo de *gestão diária da relação do grupo* que o líder deve realizar, enquanto o encarregado realiza a gestão do trabalho e repassa as orientações referentes ao trabalho nos blocos das plataformas – cada bloco tem uma numeração que orienta a ordem de montagem.

Tu és líder, tudo bem, mas tem que trabalhar. Agora ir ali e ficar me olhando não, tem que trabalhar junto, o líder o que que é? É o primeiro cara a trabalhar, é o primeiro a pegar ir lá e dá iniciativa: ó gurizada vamos fazer tal coisa e vamos lá! *Tem líder que pensa que é encarregado* que vai ficar olhando, e até o encarregado tem que “bater chave”. Mas tem cara lá, que no início, só ficava olhando, aí eles fizeram de reclamar e ele começou a fazer, porque não tinha condições. A etapa 3, a equipe era dividida em três caras aí era um líder e os outros dois da equipe, aí dois trabalhavam e o outro olhava, aí não dava (Otto, montador de andaime 1, Rio Grande-RS, 5 de fevereiro de 2016 – grifo nosso).

O entrevistado compreendia que o papel do líder consistia em dar o exemplo no trabalho e mobilizar a equipe. Ao fazê-lo, também trabalhava conforme a função prescrita em

⁷ Todos os entrevistados assinaram um termo de consentimento que assegura o anonimato via utilização de nomes fictícios.



sua carteira de trabalho, mas enquanto líder seu desempenho era medido pelos colegas tendo como base a reputação gerada por meio de sua dedicação ao trabalho – inclusive, em parte a promoção para encarregado era oriunda do melhor desempenho da equipe.

Constatou-se que os líderes de equipe no Polo deveriam preencher alguns requisitos não prescritos no contrato de trabalho, tais como: saber interagir, comunicar-se, ser uma pessoa de confiança e saber trabalhar em equipe. Com base nesses dados, é possível depreender que a crítica estética, nos termos de Boltanski e Chiapello (2009), aparece nesse contexto de trabalho no Polo Naval, haja vista que os líderes de equipe precisariam “saber ser”, saber se relacionar com o grupo e mobilizá-los para as tarefas diárias, enquanto o encarregado assume as funções burocráticas. Entretanto, inferiu-se, com base em Dardot e Laval (2016), que na expectativa da obtenção da promoção para encarregado a adoção dessa posição simbólica na hierarquia tornava os trabalhadores mais suscetíveis a suportar as condições intrínsecas e, ao mesmo tempo, reforçava a relação de competição entre eles, a qual remodelava, nessa situação, a subjetividade dos membros da equipe. Em contrapartida, nesse movimento o líder contribuía para a diminuição do senso de pertencimento à coletividade, pois sua promoção para encarregado dependeria unicamente de sua equipe, e não do grupo de soldadores como um todo, por exemplo.

A divisão do trabalho em equipe produziu tanto a diminuição desse senso de pertencimento ao coletivo quanto reforçou a promoção por critérios individuais devido à reputação, gerando uma reação em cadeia. Otto, por exemplo, explicou que era líder de uma equipe de montagem de andaime desde 2014 e que chegou a essa “posição” porque, na época, o encarregado deles tinha sido promovido à supervisão e “ele disse que estava agradecido a nós né, *ele subiu devido a nós, ao nosso desempenho lá*, fizemos tudo certo, nós trabalhávamos com quatro ali, coisa que uma equipe inteira de dez não fazia” (Otto, montador de andaime 1, Rio Grande-RS, 5 de fevereiro de 2016 – grifos nossos).

Sabendo de sua função, registrado como montador de andaime, mas simbolicamente exercendo o papel de líder da equipe, o entrevistado esclareceu que

[...] não cobro demais, eu tento fazer, no caso, não adianta eu ser um cara, cobrar fazer os caras ter produção, ser um mau líder lá porque *eu tenho que saber levar a equipe*. Então, eu tento levar no meio termo, meio para o lado da empresa e o lado do funcionário também, então eu vou lá, tem que correr, tem que correr, agora de vez em quando dá para ser um pouquinho mais *light*. Não, o carrasco aquele não, não. Eu vou mais na manha, aí os outros ficam até de cara comigo porque eu vou mais na manha porque senão não tem condições, *até a equipe derruba o cara*. E mesmo não ganha nada para



isso também, *faço só a minha função* (Otto, montador de andaime 1, Rio Grande-RS, 5 de fevereiro de 2016, grifos nossos).

Conforme descrito, ele se considerava um líder mais moderado, senão a equipe não o sustentaria na função e ele perderia a oportunidade de “cachimbar”, ou seja, em parte o entrevistado legitimou a existência desse lugar simbólico na hierarquia, mas estava ciente das limitações existentes. A compreensão da diferenciação do papel de líder demonstra que o engajamento é, na verdade, um meio para atingir um fim. Assumir a função de líder, portanto, é uma estratégia individual do trabalhador para subir na hierarquia e obter um cargo formal, e o pertencimento a uma equipe de trabalho revela um envolvimento efêmero, pois a preocupação com os demais colegas de equipe também se resume ao tipo de avaliação que farão dele, por isso a questão de uma reputação de liderança moderada.

Enquanto a promoção para encarregado não se efetivava, os líderes passavam pelo que denominavam “cachimbar”:

[...] ele [o encarregado] vai botar uma apropriação no teu nome, aí os caras da equipe vão estar na tua apropriação. Aí quando tiver [a oportunidade de promoção], tu fazes um curso lá para ser encarregado, para depois passar para encarregado. Eles botam que nem se tivessem “cachimbando” (Otto, montador de andaime 1, Rio Grande-RS, 5 de fevereiro de 2016).

Segundo o entrevistado, “cachimbar” vem de cachimbo e alude à espera da oportunidade de promoção. A indicação para a liderança de equipes de montadores de andaime, de pintores industriais, de submontagem e elétrica, entre outras, ocorria tão somente pelo acordo verbal. Os entrevistados explicaram “porque é de boca, né, tu não ganhas um diferencial”. Os trabalhadores admitiam que a diferenciação, enquanto “cachimbavam”, era apenas simbólica. “É porque qualquer coisa lá eu que respondo, mesmo não ganhando nada, é só uma coisa simbólica que, se tiver a oportunidade, eles vão dar para quem é o cara que está de ‘frente’” (Cléber, encarregado do setor de submontagem, 2 de fevereiro de 2016).

Enquanto “cachimbava”, o líder também aceitava uma flexibilidade de funções, conforme Krein (2001); isto é, o ajuste das tarefas e a evolução das responsabilidades do trabalhador. O líder continuava sendo um trabalhador que desempenhava a função prescrita em sua carteira de trabalho e assumia a responsabilidade de cuidar da equipe devido a atributos pessoais, de forma que a promoção recaía em uma autocoerção (DARDOT; LAVAL, 2016) e em uma autoexploração (BOURDIEU, 2001) dentro de uma visão de que o líder era o único responsável pelo que lhe aconteceria.

Observa-se, assim, que “os assalariados continuam submetidos à mesma divisão entre concepção e execução das tarefas” (LINHART, 2000, p. 31), pois mesmo que o “cargo de líder” requeira mais envolvimento – e no caso de o líder ter de tomar decisões, ele o faz realizando – seguindo as prescrições do encarregado –, o poder de decisão é restrito, e isso revela uma



liberação da palavra ao custo do acúmulo de responsabilidade, ou seja, havia um enriquecimento das tarefas mediante o “verniz modernizante” (LIMA, 2002) do termo “líder”. Ou seja, embora o líder se sentisse responsável por sua promoção, a responsabilidade por si, na verdade, estava condicionada à avaliação da equipe e à decisão do encarregado.

Há, contudo, uma crítica ao líder no processo produtivo, como se pode depreender da fala de outro trabalhador, que afirma que o líder é um delator e que isso se deve à competição individualista no chão da empresa:

[...] é o “cagueta”, quem entrega o cara [...]. É, ele é o “vai na venda” – que fala tudo, quer derrubar todo mundo [...]. Ali todo mundo quer destaque, todo mundo quer crescer, então um quer ser mais visto que o outro, um quer se mostrar mais profissional que o outro e aí aonde tu tens um problema, um aponta o outro e é cada um por si (Cainã, pintor industrial, Rio Grande-RS, 7 de janeiro de 2016).

Esse relato demonstra outra faceta da liderança na equipe: a diminuição do senso de pertencimento coletivo devido à efemeridade de participação em equipes variadas e à não associação do pertencimento à categoria de trabalhadores. A cooperação requerida pelos membros da equipe envolvia também uma lógica de competição.

Em relação a esse mecanismo de individualização do “líder”, o sindicato dos trabalhadores se mostrava atento às situações de conflitos que se estabeleciam no chão da empresa e que poderiam levar ao desgaste. Para um dos dirigentes sindicais entrevistado, a situação do líder incluía três questões: a) ocorria desvio de função; b) ao mesmo tempo o trabalhador poderia estar pleiteando uma vaga melhor: “cachimbando”; e c) a adequação ocorria quando o trabalhador era qualificado para a função que desempenhava e recebia menos do que o devido. Esta última questão, para o sindicato, “está errado, então essa é a grande disparidade que a gente vive hoje, que a gente tá conseguindo mudar aos pouquinhos” (Dirigente Sindical, Rio Grande-RS, 1º de julho de 2016). Entretanto, caso o líder se sentisse prejudicado, poderia procurar o sindicato. Contudo, mesmo sentindo-se lesado, a procura era rara, pois o nome do trabalhador estaria envolvido e esse fator era limitante à uma denúncia coletiva, o que tornava difícil o enquadramento entre desvio de função e adequação, por exemplo.

A adequação se resume à qualificação do trabalhador, por exemplo, para o nível 1F⁸, porém a empresa necessitava fazer a adequação para que o trabalhador fosse soldador 2F, 3G

⁸ 1F, 2G; 2F; 3G, entre outras siglas, se referem ao tipo de posição de soldagem que o trabalhador está habilitado a realizar. Assim: para soldar uma chapa plana, as posições são 1G e 1F; para soldar uma chapa na posição
Estud. sociol., Araraquara, v. 27, n. 00, e022012, jan./dez. 2022
DOI: <https://doi.org/10.52780/res.v27i00.14128> e-ISSN: 1982-4718

e 4G, aquele que solda em todas as posições. Segundo o sindicalista, havia problemas na época com essa questão, pois havia casos de trabalhadores soldando como 4G e sendo remunerados como 1F, mas o dirigente sindical revelou que dispunha de uma equipe de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa)⁹ atuante e que em uma visita realizada em junho de 2016 havia a previsão de o estaleiro realizar 340 adequações e acabou por fazer 640.

A adequação era coletiva; trata-se do caso quando o trabalhador é qualificado para exercer a atividade, mas ganha abaixo do valor equivalente. Segundo o dirigente sindical, essa disparidade era uma questão recorrente dentro dos estaleiros, dado também à dificuldade de fiscalização e à crise que se instalara. Todavia, mesmo com a crise, isto é, contrariando a tendência ao desemprego, o estaleiro realizou essas adequações, que revelam também os aspectos contraditórios presentes na conjuntura por demonstrar o poder dos trabalhadores em sua coletividade, representados pelo respectivo sindicato.

A partir de 2015, quando o Polo entrou em crise¹⁰, a função de “líder” perdeu a relevância: “está todo mundo desiludido, os líderes que tinha voltaram para a função atual de peão, porque largaram mão de ser, porque sabem que não vão para encarregado” (Luan, soldador, Rio Grande-RS, 21 de janeiro de 2016). Ou seja, no momento de crise, os trabalhadores deixaram a disputa individual e se colocaram conforme sua função; atribui-se ao desemprego o fator que alterou essa dinâmica.

horizontal, o tipo de posição na solda é 2G, 2F; se a soldagem for em uma chapa vertical ascendente, a posição requerida é uma solda de 3G, 3F *Uphill*; se o trabalhador tiver de soldar uma chapa sobre a cabeça, a posição de soldagem é do tipo 4G, 4F. Do mesmo modo, há diferentes posições de soldagem para tubos com eixo na vertical fixo, horizontal fixo; e eixo de 45° fixo (SENAI, 2010). No Polo Naval, na medida em que o trabalhador ia soldando em outras posições, tinha o direito de ser remunerado de forma compatível.

⁹ “[...] tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador”. (GUIA TRABALHISTA. NR 5 - COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES. Texto dado pela Portaria MTP n.º 422, de 07 de outubro de 2021. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr5.htm>. Acesso em: 5 jul. 2021).

¹⁰ A crise e o caso do Polo Naval estão correlacionados à condução da “Operação Lava-Jato”, assim como com o *impeachment* – em agosto de 2016 – da presidente Dilma Rousseff e, principalmente, em novembro do referido ano, com a alteração do índice de conteúdo local, pelo então presidente Michel Temer. Com essa alteração, a Petrobras não só retrocedeu ao marco anterior da Lei nº 9.478/1997, como também teve seu papel minimizado, pois foi colocada novamente como operadora que tem preferência na licitação para contratação dos blocos sob o regime de partilha de produção, com a participação mínima de 30%. Em suma, tratou-se de uma série de fatores que, coadunados, resultaram na crise do setor.



Considerações finais

Neste texto, observou-se que os trabalhadores apresentaram o “líder” como um “cargo” situado entre eles e o encarregado, pois o “líder” geralmente aguardava a promoção para encarregado. Isso posto e considerando o objetivo deste estudo, observa-se que o cargo de “líder” no Polo Naval era “fictício” ou, como explicitado por um entrevistado, referia-se a um “líder de boca”, que não ocupava uma função dotada de reconhecimento hierárquico, isto é, que não recebia compensação monetária compatível.

Segundo um entrevistado, o “líder” recebia de acordo com a função declarada em sua carteira de trabalho. Então, por exemplo, se ele era o “líder” de uma equipe de esmerilhadores, era remunerado como esmerilhador, ou seja, durante o desempenho da liderança, esses trabalhadores não recebiam uma contrapartida monetária compatível, configurando então acúmulo de funções.

Em termos gerais, pode-se afirmar que a esperança de ser promovido era o elemento simbólico – no sentido de distinguir-se dos demais pela própria nomeação, por faixas no capacete e atributos respectivos. Realizar variadas funções e ter certa autonomia – que essa figura carrega – eram os motivos principais para que determinados trabalhadores aceitassem e permanecessem em tais funções, mesmo sem ter certeza de que a promoção chegaria de fato ou, mesmo se promovidos formalmente, receberiam enquanto tal. Por isso argumenta-se que, na espera da promoção para encarregado, os líderes transitavam entre a legitimação do posto existente, ocupando-a ou não, e a crítica, visto que observavam o acúmulo e o desvio de funções, a concorrência entre trabalhadores e a fugacidade de trabalharem por uma possível promoção, sem garantia alguma de efetivação.

Observou-se ainda que o termo “líder”, oriundo do meio executivo, correlaciona-se ao cotidiano desses trabalhadores. Esse termo se espalhou e foi tão naturalizado que, embora a reativação da indústria naval no país seja algo recente, é possível observar que ele estava presente no dia a dia dos trabalhadores dessa indústria. Ao partir dessa condição, os trabalhadores ora reforçavam a formatação de uma subjetividade competitiva, ora explicitavam a situação como a ascensão de responsabilidades sem garantia de promoção.

Essas estratégias observadas no Estaleiro, tais como a criação de um cargo fictício, devem-se a uma mudança organizacional com vistas a ampliar a exploração do trabalho. O capitalismo moderno, mediante as críticas destinadas, percebeu a importância da dimensão subjetiva do trabalho e passou a incorporar e ressignificar uma parte da crítica que lhe convém (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Assim, conforme Linhart (2000) e Bourdieu (2001), a



administração moderna “concede” aos trabalhadores a organização de seu trabalho, mas ao mesmo tempo reserva para si o controle do lucro. Essa “liberdade” dos trabalhadores é a condição de sua exploração, pois nos termos de Bourdieu (2001), o bem-estar do trabalhador aumenta e o interesse do ganho externo, isto é, o salário, não, porque a compensação é deslocada para o ganho intrínseco, ou seja, o enriquecimento das tarefas (D'AVILA, 2014; 2016).

Do ponto de vista dos entrevistados, ser um líder era visto como estratégia de promoção, mas analiticamente se depreende que eles acumulavam tarefas para além das suas, sem a garantia da promoção. Percebeu-se que, ao distinguir essa figura dos demais sob o pretexto de pleitear uma vaga de encarregado, o líder – termo oriundo da literatura gerencial – acabava assumindo responsabilidades a mais, que não condiziam com a função prescrita em sua carteira de trabalho. Assim, é possível corroborar com Bourdieu (2001) no que tange à organização do trabalho, uma vez que houve enriquecimento das tarefas, o que por sua vez fez o trabalhador comum adotar o posto de líder e legitimar a exploração na medida em que colaborou para sua autoexploração. Esse aumento das responsabilidades de tarefas é possibilitado também por meio da flexibilidade de função (KREIN, 2001).

Os trabalhadores, na expectativa de serem promovidos, naturalizaram, em parte, as condições impostas para tanto. Ao fazê-lo, descortinaram uma “reação em cadeia” a qual, por um lado, reforçava a existência desse tipo de função e, por outro, resultava na ampliação das relações de competição entre eles. Conforme Dardot e Laval (2016, p. 329), seguindo uma lógica do processo autorrealizador, os líderes foram se adaptando “subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos reproduziram”.

Tal fato evidencia a fragilidade desses trabalhadores, mesmo antes da Reforma Trabalhista realizada em 2017, em relação à aceitação de um risco, nesse caso específico, ao assumir responsabilidades para além daquela descrita em sua carteira de trabalho, com base unicamente na esperança de obter a promoção para encarregado.

Entretanto, os trabalhadores também demonstraram certa clareza acerca dessa diferenciação simbólica envolta na figura do líder, principalmente na medida em que as possibilidades de promoção foram cortadas e eles passaram a não mais ver razões para manter uma luta individual para conquistar um espaço, pois sabiam que isso não mais aconteceria.

A consciência dos trabalhadores sobre esse engajamento revela o quão perene ele é, visto que sem a possibilidade de serem promovidos, o “cargo de líder” resultava em empenho por algo em vão. Isto é, os entrevistados transitavam entre a legitimação desse modelo e a



crítica de uma liderança subjetiva. Nesse caso, a percepção da exploração e as condições efetivas de trabalho se condicionavam mutuamente.

Este texto intentou refletir sobre as motivações dos trabalhadores, em uma perspectiva autorreflexiva e crítica, sem perder de vista as ambivalências. Além disso, buscou compreender a forma como os trabalhadores estão no mundo do trabalho, como se justificam, explicam e argumentam, o que se considera fulcral em uma sociologia que não seja exclusivamente do trabalho, mas para e pelos trabalhadores e trabalhadoras.

REFERÊNCIAS

- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, Thousand Oaks, v. 10, n. 2, 1981. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004912418101000205>. Acesso em: 5 jul. 2021.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução: Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, P. **Meditações pascalianas**. Tradução: Sérgio Miceli. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
- CARDOSO, A. **A construção da sociedade do trabalho no Brasil**: Uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades. Rio de Janeiro: Amazon, 2019.
- CARDOSO, A. C. M. **Uberismo e gamificação**: Transformações do mundo do trabalho reveladas na greve dos entregadores. IHU online, 2020. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/601125-uberismo-e-gamificacao-transformacoes-do-mundo-do-trabalho-reveladas-na-greve-dos-entregadores-entrevista-especial-com-ana-claudia-moreira-cardoso>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- CARVALHO, D. S.; CARVALHO, A. B.; DOMINGUES, M. V. La Rocha. Polo naval e desenvolvimento regional na metade sul do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 6., 2012, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: FEE, 2012. Disponível em: http://cdn.fee.tcche.br/eeg/6/mesa7/Polo_Naval_e_Desenvolvimento_Regional_da_Metade_Sul_do_RS.pdf. Acesso em: 5 jul. 2021.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLBARI, A. L. **Ética do trabalho**: A vida familiar na construção da identidade profissional. São Paulo: Letras e Letras, 1995.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: O modelo japonês de organização do trabalho. Rio de Janeiro: UFRJ/Revan, 1994.



D'AVILA, A. P. F. A figura do “líder” de equipe: Compreendendo a divisão do trabalho no Polo Naval e *Offshore* de Rio Grande/RS. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA, 7., 2016, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: UFPR, 2016. Disponível em: http://e-democracia.com.br/sociologia/anais_2016/pdf/GT04-42.pdf. Acesso em: 9 jul. 2021.

D'AVILA, A. P. F. **Pop management jornalístico e o espírito do capitalismo**: Os cadernos de emprego no jornal Zero Hora (2012/2013). Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2014.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: Ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução: Mariana Echalar. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

EHRENBERG, A. **Culto da performance**: da aventura empreendedora à depressão nervosa. São Paulo: Ideias e Letras, 2010.

FABRES, A. C. P.; SPOLLE, M. V. Migração de trabalhadores especializados da construção naval: a experiência da construção de plataformas petroleiras do polo naval de Rio Grande. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 38., 2014, Caxambu. **Anais** [...]. Caxambu: ANPOCS, 2014. Disponível em: <https://anpocs.com/index.php/papers-38-encontro/gt-1/gt23-1/9043-o-polo-naval-de-rio-grande-e-a-utilizacao-de-trabalhadores-especializados-migrantes-1/file>. Acesso em: 5 jul. 2021.

GALVÃO, A. Aumento da miséria extrema, informalidade e desigualdade marcam os dois anos da Reforma Trabalhista. **Jornal da Unicamp**, nov. 2019. Humanas. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2019/11/11/aumento-da-miseria-extrema-informalidade-e-desigualdade-marcam-os-dois-anos>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

NR 5 - COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES. **Guia Trabalhista**, 2021. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr5.htm>. Acesso em: 5 jul. 2021.

KREIN, J. D. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 77-104, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/138082>. Acesso em: 15 out. 2020.

KREIN, J. D. **O aprofundamento da flexibilização das relações de trabalho no Brasil nos anos 90**. 2001. 202 f. Dissertação (Mestrado em Economia Social e do Trabalho) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2001.

LIMA, J. C. **As artimanhas da flexibilização**: o trabalho terceirizado em cooperativas de produção. São Paulo: Terceira Margem, 2002.

LINHART, D. O indivíduo no centro da modernização das empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, p. 24-36, jul./dez., 2000.



LÓPEZ-RUIZ, O. J. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. 2004. 385 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, 2004. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/279944/1/LopezRuiz_OsvaldoJavier_D.pdf. Acesso em: 5 jul. 2021.

SATO, P. O que é a camada pré-sal?. **Nova escola**, maio 2009. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/2254/o-que-e-a-camada-pre-sal>. Acesso em: 5 jul. 2021.

SENAI. **Soldagem**: descritivo técnico. Rio de Janeiro: SENAI, 2010. Disponível em: <http://www.rr.senai.br/uploads/soldagem.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2021.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Tradução: Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006.

Como referenciar este artigo

D' AVILA, A. P. F. Entre a legitimação e a crítica do líder no polo naval e offshore de Rio Grande-RS. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 27, n. 00, e022012, jan./dez., 2022. e-ISSN: 1982-4718. DOI: <https://doi.org/10.52780/res.v27i00.14128>

Submetido em: 03/09/2020

Revisões requeridas em: 19/10/2020

Aprovado em: 05/12/2020

Publicado em: 30/06/2022

