



O PROJETO DO COMPLEXO INDUSTRIAL PORTUÁRIO SUAPE (CIPS): A TRANSFORMAÇÃO DOS TRABALHADORES LOCAIS EM TRABALHADORES GLOBAIS E A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS – UM ESTUDO DE CASO

Nelson Roberto de Albuquerque Bezerra, Luiz Fernando Rezende de Souza, José Rodrigues de Farias Filho

RESUMO

Este artigo apresenta a importância do Complexo Industrial e Portuário de Suape (CIPS), de Pernambuco, para a economia de escala, de escopo e geração de empregos e de renda na região de SUAPE. A logística integrada das empresas instaladas no CIPS reconfigurou a economia e as redes sociais a partir da aprendizagem organizacional vivenciada pela população local na mudança do ambiente essencialmente agrário para um complexo industrial. Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica, no qual se adotou o método do estudo de caso, que revelou a relação existente entre a aprendizagem organizacional e a configuração das redes sociais no processo de transformação de trabalhadores locais em globais.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Globalização. Redes Sociais.

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas do Século XX foram fortemente influenciadas pelo avanço das atividades econômicas globalizadas associadas ao paradigma tecnológico. Tal fato proporcionou uma maior abertura das economias ditas periféricas e a redução do papel do Estado como indutor de atividades econômicas (Valente, 2001).

A entrada de investimentos externos no Brasil, pela formação de consórcios empresariais internacionais, possibilitou a implantação de projetos ousados de produção complexa em larga escala em regiões com pouca, ou nenhuma, tradição industrial. O avanço das tecnologias de informação, de comunicação e de transportes representou um meio necessário para tornar real esse fato que mobiliza um conjunto indistinto de atores envolvendo os diferentes níveis de poder do Estado, as organizações e a sociedade (Cassiolato *et al.*, 2003).

Buarque (1999, p.10) revela que “as condições contemporâneas de globalização” acontecem dentro de um forte processo de transformação o qual exige desenvolvimento lo-

cal em um modelo “de integração econômica com o contexto regional e nacional” gerando e redefinindo oportunidades e ameaças, “exigindo competitividade e especialização” de todos os envolvidos.

O Brasil, integrando-se na economia globalizada, abriu espaço para construção de grandes complexos produtivos em diferentes estados da federação, com a pretensão de confirmar-se como país produtor de manufaturas em alta escala a partir de plantas autossuficientes. Nesse contexto, surgiram projetos ousados como os polos petroquímicos e metalúrgicos em estados como Bahia, Alagoas, Sergipe, Maranhão e Pernambuco (Oliveira, 2013).

A construção de tais empreendimentos criou grandes canteiros de obras que atraíram mão de obra de diferentes partes do país e do mundo. A miríade de representações organizacionais que compunham os projetos originais criou interações humanas sustentadas por redes de relações empresariais e sociais com base tecnológica.

Nesse contexto, percebe-se que a presença de pessoas de diferentes origens e classes sociais, quando interagem



dentro de um mesmo meio, nesse caso os canteiros onde as empresas dos complexos iriam surgir, produziram novas formas de relação em rede, as quais resultaram em diferentes formas de aprendizagem organizacional.

Junto desse movimento, para o Estado Brasileiro não mais como agente de fomento para a concretização dos projetos, mas como um fornecedor de meios pelos quais tais desafios se realizem (Valente, 2001, p.78). A formação de mão de obra de operação nos complexos industriais e a produção de pesquisa em ciência em tecnologia representam algumas das contribuições que Centros Tecnológicos e Universidades brasileiras podem proporcionar. Nesse caso, a presença efetiva de representações governamentais pode assegurar a transferência de tecnologia e fomentar pesquisas (Cassiolato *et al.*, 2003)

Diante do impacto provocado pela instalação de plantas de grande porte, seria impensável não atribuir ao Estado brasileiro o papel de mediador de conflitos diante da complexidade de interesses do capital, de classes e da sociedade (Teixeira, 2002), já que tais ambientes são, normalmente, formados por empresas transnacionais, além de contratarem profissionais de diferentes formações, de dentro e de fora do Brasil, reconfigurando a geografia onde se instalam e impactando o meio ambiente e a população local. As transformações também interferem nas economias dos países ao redor do mundo, com reflexos nas sub-regiões menos desenvolvidas.

O presente estudo pretendeu focar sua pesquisa no complexo de SUAPE que trouxe crescimento econômico para uma área degradada da Região Metropolitana de Recife-PE, alterando a geografia local e reconfigurando os arranjos produtivos tradicionalmente de subsistência com a inserção de um complexo industrial integrado a mão de obra especializada.

É importante destacar que, durante as atividades relativas à construção civil, a região foi capaz de oferecer empresas e profissionais para atender tal demanda, fato que não se repetiu durante a construção e a operação do estaleiro pertencente ao projeto de SUAPE. A migração de empresas e de profissionais da construção naval, oriundos predominantemente da Região Sudeste, veio compor a carência de mão de obra local, gerando uma série de transformações na sociedade e sua relação com o poder público e organizações privadas de Pernambuco.

A influência da cultura organizacional da empresa coreana Samsung e da japonesa IHI também promoveu o surgimento de novas redes sociais e de conceitos sobre aprendizagem organizacional, já que ambas estabeleceram parceria com técnicos e engenheiros brasileiros que, através de intercâmbio, tiveram oportunidade de trabalhar nos países

sedes dessas organizações transnacionais. Porto (2008) destaca que “as condições necessárias à transferência positiva de aprendizagem no ambiente de trabalho envolvem os aspectos relacionados ao suporte psicossocial e material”.

A escolha do presente estudo surgiu da inquietação de um de seus autores, o qual presenciou parte dos fatos aqui relatados, manifestando, então, o desejo de mostrar que o processo de migração de mão de obra local para global se estrutura a partir de reconfigurações das redes sociais que sofrem forte influência dos paradigmas organizacionais das empresas atuantes no ambiente de produção gerador de novas competências pela aprendizagem organizacional.

A metodologia adotada para tal fim partiu da análise da bibliografia disponível sobre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, desenvolvimento sustentável, gestão de projetos e relatos sobre o projeto e implantação do CIPS. O método escolhido foi o qualitativo, com aplicação das técnicas de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso.

O artigo mostra-se organizado em quatro seções, cujo objetivo é contemplar os seguintes temas:

- Apresentação de um breve relato sobre o histórico e a implantação do CIPS;
- Identificação da relação existente entre gestão de projetos e aprendizagem organizacional;
- Avaliação do impacto das redes sociais no processo transformador dos trabalhadores do CIPS;
- As considerações alcançadas sobre a influência da relação existente entre aprendizagem organizacional e configuração de redes sociais no processo de transformação de trabalhadores locais em globais.

Por fim, o problema da pesquisa foi revelar que trabalhadores locais, pequenos agricultores, pescadores, não possuíam condições de empregabilidade para trabalhar no Complexo Industrial e Portuário Suape (CIPS). Assim, essa pesquisa buscou identificar como o capital humano existente na região de Ipojuca e de adjacências em Pernambuco contribuiu para a transformação de trabalhadores locais em trabalhadores globais, bem como seus impactos no contexto das redes sociais e suas influências para o CIPS.

2. METODOLOGIA

Este estudo de caso, único e incorporado, versa sobre a transformação de trabalhadores locais – pequenos agricultores, pescadores – em trabalhadores globais, na medida em que passaram a trabalhar com tecnologias utilizadas



num mundo globalizado para a construção de navios, por exemplo, contemplando desde soldados até técnicos em eletrônica. Assim, o estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, pretende conhecer e divulgar os efeitos dessa transformação na região de Suape, em Pernambuco.

Em um estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos, para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva (Yin, 2001).

O estudo exploratório é apropriado quando o conhecimento disponível é insuficiente para estabelecer as relações de causa e efeito. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas, restringindo-se a buscar mais informações sobre o tema estudado, de acordo com os objetivos estabelecidos (Cervo *et Bervian*, 2002). Adicionalmente, o estudo teve objetivo descritivo, exigindo dos pesquisadores “informações sobre o que desejavam pesquisar. [...] O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. Outros estudos descritivos denominam-se estudos de casos. Esses estudos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade” (Triviños, 1987).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O caso escolhido foi o Complexo Industrial e Portuário Suape, em Pernambuco, e a transformação de trabalhadores locais em globais na região.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise documental e de observação direta. A técnica da análise documental, como o nome sugere, refere-se ao estudo de documentos da empresa. Documento é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta (Pádua, 1997). As fontes foram selecionadas de forma a garantir a pertinência aos objetivos da pesquisa. A observação direta consiste no contato pessoal e estreito do pesquisador com o objeto do estudo, permitindo-lhe utilizar seus conhecimentos e suas experiências como auxiliares no processo de compreensão e de interpretação desse objeto.

Para Vergara (1998, p.46), a investigação documental é “a realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou pessoas”.

A escolha do caso baseou-se nos seguintes critérios: empresas multinacionais com subsidiárias no Brasil; desafio transformacional do projeto na transformação de trabalhadores locais em globais; familiaridade de um dos pesquisadores com o caso e acesso a seus protagonistas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Breve retrospectiva da evolução do Complexo Industrial e Portuário Suape

A história da origem do projeto do Complexo Industrial e Portuário de Suape iniciou na década de 1960, quando o governo brasileiro elaborou análise sobre a viabilidade da implantação de um ‘super-porto’ destinado à exportação e à instalação de indústrias no seu entorno.

A ideia inicial foi de se criar um porto gerador de demanda que não ficasse dependente da produção local. A Figura 1, a seguir, apresenta a linha de tempo do CIPS e a sua evolução a partir dos anos da década de 1970 com base na publicação de Gumiero (2016), Oliveira (2013) e Medeiros *et al.* (2014).

Período	Acontecimento
1970	Concepção de Suape no moderno conceito de integração porto-industrial, já existente nos Portos de Marseille-Fos, na França, e de Kashima, no Japão.
1973	Começou a ser elaborado o plano diretor para a implantação do complexo industrial e portuário, integrando extensa área para indústrias e serviços de apoio ao porto marítimo.
1974	Foi lançada a Pedra Fundamental do Porto de Suape no governo de Eraldo Gueiros Leite.
1976	Foi criado o grupo interministerial com a finalidade de examinar a viabilidade técnica, econômica e financeira do projeto.
1977	Início dos primeiros serviços e desapropriação de cerca de 13,5 mil hectares de terras. Após essa fase, foram iniciadas as obras de infraestrutura portuária, sistema viário interno, abastecimento de água, energia elétrica e telecomunicações.
1978	A Lei Estadual nº. 7.763 de 7 de novembro de 1978 criou a empresa SUAPE -Complexo Industrial Portuário, com a finalidade de administrar a implantação do distrito industrial, o desenvolvimento das obras e a exploração das atividades portuárias.
1983	Porto de Suape começou a operar, efetivamente, a partir da movimentação de álcool pela Petrobras, que utilizou o recém-inaugurado Pier de Granéis Líquidos, o PGL-1. BR Distribuidora, a Shell e a Texaco e outras empresas formaram o “Pool de Derivados de Petróleo” em SUAPE ao se transferirem do porto de Recife.
1991	O Cais de Múltiplos Usos começou a operar e o Porto de Suape foi incluído na lista dos onze portos prioritários do Brasil, para os quais se deveriam direcionar os recursos públicos federais de investimentos em infraestrutura portuária. A partir de então, o Suape deixou de ser apenas um porto industrial para se tornar um porto concentrador de carga de uso público. Os contêineres começaram a chegar ao Suape e realizar suas movimentações nesse mesmo cais.



1996	Suape foi incluído no Programa Brasil em Ação, contando com apoio financeiro do Governo Federal para a implantação da primeira etapa de seu porto interno.
1999	Conclusão da construção do porto interno com 925 metros de novos cais acessados por uma abertura na linha de arrecifes, com 300 m de largura e 15,5 m de profundidade.
2000	Início da construção do Pier de Granéis Líquidos 2, ou PGL-2, finalizada no ano seguinte.
2001	Arrendamento dos cais 2 e 3 do porto interno pela empresa Tecon Suape, com um movimento previsto para mais de 300 mil Teu's. Para atender à expansão da zona portuária e ao aumento significativo da movimentação de cargas, deu-se início à execução da duplicação da avenida portuária concluída em 2002.
2005	Instalação da Refinaria General José Inácio Abreu e Lima em Pernambuco, e, posteriormente, o Suape contou com empreendimentos de porte como estaleiros e a Petroquímica Suape – PQS.
2009	O CIPS contribuiu decisivamente para o crescimento do PIB do Estado, que aumentou 3,4%, e para a geração de mais de 46,7 mil novos empregos. Com mais de 100 empresas instaladas e outras 35 em fase de instalação, o local se transformou em um imenso canteiro de obras que gerou milhares de empregos em uma onda de desenvolvimento e de transformação social.

Figura 1 - Linha do Tempo do CIPS e sua evolução a partir dos anos 1970

Fonte: Elaborado a partir de Gumiero (2016), Oliveira (2013) e Medeiros et al. (2014)

A escolha da região de Suape, palavra em tupi-guarani cujo significado é caminhos sinuosos, para localização de um porto ocorreu em função das seguintes condições: (Medeiros et al., 2014).

- Águas com profundidade de 17 metros junto à linha da costa;
- Distância de 1,2 quilômetros do cordão de arrecifes;
- Quebra-mar natural formado pelos arrecifes;
- Existência de uma extensa área para implantação de um parque industrial;
- Distância da movimentação metropolitana da cidade do Recife.

Um estudo realizado pela Agência Condepe/Fidem revelou significativo crescimento no número de empresas instaladas em Pernambuco, 100 já construídas em mais 35 em construção, o que configurou aumento da confiança do empresariado com o projeto. Os investimentos públicos no ano de 2009 atingiram R\$ 700 milhões, alcançando a cifra de R\$ 1,4 bilhão no final de 2010. Novos cais, píeres e estradas foram construídos para dar suporte a esse crescimento. (Gumiero, 2017).

Suape opera navios sem restrições de horário de marés por 365 dias/ano. Silva et Rodrigues (2011) revelam que o movimento no porto ultrapassou 5 milhões de toneladas de carga/ano, concentrando 80% de sua movimentação em granéis líquidos (derivados de petróleo, produtos químicos, álcoois, óleos vegetais etc.) e o restante de carga conteneurizada. Os portos externo e interno têm capacidade para atender navios de grande porte: até 170.000 tpb e calado operacional de 14,50 m, seu retroporto tem 27 km².

As autoras ainda acrescentam que o Porto de Suape adota o modelo de gestão *landlord port*. Sua Autoridade Portuária responde pelos canais de acesso e de navegação e pelo arrendamento dos cais e das áreas terraplenadas. À iniciativa privada foi delegada a execução das operações portuárias, a responsabilidade pelos investimentos na superestrutura dos terminais - pátios, armazéns e equipamentos - e as indústrias localizadas junto ao porto. Além disso, o complexo oferece as seguintes vantagens:

- Muito atrativo para investidores nacionais e internacionais, devido à localização estratégica na extremidade oriental da costa da América do Sul, por onde passam as principais rotas de navegação comercial com destino à costa norte-americana e ao Leste Europeu. O porto destaca-se pela curta distância de apenas 8 dias dessas regiões;
- O perfil concentrador de cargas (*hub port*) de SUAPE o interliga a mais de 160 portos em todos os continentes;
- O CIPS se encontra instalado em infraestrutura eficiente contando com polos industriais segmentados e programas de capacitação da mão de obra local. A existência de áreas com licenças ambientais pré-aprovadas (EIA/Rima) "são determinantes na decisão do empreendedor de instalar-se em Pernambuco";
- A oferta de benefícios fiscais representa outro forte atrativo no CIPS, são eles: reduções de 75% nos impostos federais (Sudene), de até 50% nos municipais e programas estaduais, como o Programa de Desenvolvimento da Indústria Naval e de Mecânica Pesada Associada do Estado de Pernambuco (Prodinpe) e o Programa de Desenvolvimento de Pernambuco (Prodepe). O governo pernambucano pretende, com isso, estimular a geração de empregos e o crescimento da economia regional.

A atratividade do polo recebeu as seguintes empresas: Refinaria Abreu e Lima, Estaleiro Atlântico Sul (maior estaleiro do Hemisfério Sul), Estaleiro Promar, Petroquímica Suape, RM Eólica, Gerdau Aços Longos Siderurgia, Fiat – Montado-



ra, Shineray – Montadora, Terminal Ferroviário da Transnordestina, Central de logística da General Motors, Têxtil Suape S/A, Braspack Embalagens do Nordeste S/A, Amanco do Brasil S/A, dentre outras (nota do autor).

Oliveira (2013) apresenta a preocupação com o ecossistema local faz parte do projeto desde os anos 1970 que, através de uma política “preventiva, construtiva e de compensação ambiental”, reservou 59% dos 13,5 mil hectares à preservação do meio ambiente.

Além disso, através de uma parceria com a Petrobras, foi construído o Centro de Tecnologia Ambiental (CTA), que integra as atividades de proteção ambiental às atividades socioeconômicas e educacionais em desenvolvimento na região, objetivando reforçar a consciência ecológica dos moradores das comunidades e dos colaboradores das mais de cem empresas do Complexo.

Percebe-se, a partir desse breve relato, que a construção do Complexo de Suape representa um grande desafio para o poder público e para os agentes privados que compõem as empresas instaladas no CIPS. A realização de projeto tão ousado envolveu grandes recursos financeiros, mobilizando capital humano, tecnológico e estrutural. Nesse contexto, a relação criada entre Estado, organizações privadas e sociedade gerou significativas mudanças, alterando a lógica das relações sociais e de produção locais.

A próxima subseção relata o processo transformacional das relações de produção no contexto Suape por meio da aprendizagem organizacional.

3.2 O Projeto do Complexo Industrial e Portuário Suape e a aprendizagem organizacional no processo transformacional de trabalhadores locais em globais

O projeto Complexo Industrial Portuário de Suape (CIPS) alterou a paisagem em Suape com a instalação de empresas de grande porte que alavancaram a economia local e trouxeram crescimento para o PIB do estado de Pernambuco. Seu modelo é de concentração de empreendimentos de grande porte que aloca, em uma área de 13,5 mil hectares, os seguintes negócios: uma refinaria, três plantas industriais de uma petroquímica, um polo naval, com um estaleiro já em funcionamento, e mais três em construção e um polo logístico (Bento, 2011).

A expectativa do CIPS, quando da sua consolidação durante a fase considerada como a mais promissora do projeto, que foi entre os anos de 2007 e 2010, alcançou uma oferta de 46,7 mil novos empregos e gerou um crescimento de 3,4% no PIB estadual (Medeiros *et al.*, 2014). Segundo Oliveira (2013), no mesmo período, o projeto recebeu R\$

1,46 bilhão de investimentos públicos e US\$ 17 bilhões de investimentos privados.

Diante dos números dos recursos absorvidos pelo projeto e do nível de produção aguardado como retorno dos investimentos aplicados, era de se esperar que o fator humano disponível estivesse à altura de tal desafio.

Silva (2008, p.24) cita a importância de as empresas que atuam em mercados globais contarem com colaboradores os quais reúnam competências mais desenvolvidas em relação às utilizadas no cenário em que atuam. A necessidade constante de formação de competências pessoais que reúnam aprendizado constante, foco na solução de problemas, “trabalho em equipe, liderança, domínio da tecnologia e visão de negócios em um mercado globalizado” representa a base da aprendizagem organizacional e, por consequência, a ampliação da competitividade das empresas instaladas no CIPS. “A educação assumida pela empresa permite diagnosticar, tratar e direcionar a gestão do conhecimento, que servirá de matéria-prima nos processos internos da empresa” (Ibid. p.12).

Na concepção de Senge (1990), desenvolver uma *learning organization* requer a formação de indivíduos que aprendam a enxergar a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam sua maestria pessoal e que exponham e reestremem modelos mentais de maneira colaborativa. Em sua obra intitulada *A Quinta Disciplina*, divulgou o modelo da organização que aprende e, desde então, inúmeros trabalhos e discussões foram feitos sobre esse tema.

As cinco disciplinas essenciais que conseguem desenvolver a capacidade de aprendizagem nas organizações são: domínio pessoal, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, modelos mentais e pensamento sistêmico (Ibid.). Na figura 2, a seguir, são apresentadas, de forma resumida, as cinco disciplinas e seus conceitos básicos.

CINCO DISCIPLINAS BÁSICAS	
Domínio Pessoal	É a disciplina que possibilita esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente
Modelos Mentais	Muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Ex.: framework software.
Visão Compartilhada (Objetivo Comum)	A empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleçam o compromisso e o comprometimento em vez da aceitação.
Aprendizagem em Equipe	Unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. Requer a prática do diálogo e da discussão.



Pensamento Sistêmico (A Quinta Disciplina)	É a disciplina que integra todas as outras, o elo de ligação, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. “O todo pode ser maior que a soma das partes”.
--------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2 - As cinco disciplinas essenciais da *learning organization*
 Fonte: Elaborado a partir de Senge (1990)

Uma organização que aprende (*learning organization*), de acordo com Garvin (2000), é aquela organização particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional. Nela, o aprendizado não é meramente reativo, é, também, internacional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização, o aprendizado é oportuno, prevenindo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises.

O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza e, ainda mais importante, as pessoas se consideram capazes de gerar, continuamente, novas formas de criar os resultados que mais desejam. Por isso, as mudanças caminham lado a lado com o aprendizado e criam raízes, em vez de serem transitórias.

A aprendizagem organizacional vem do conhecimento passado e da experiência possibilitando que as organizações ampliem a capacidade de criar e implementar a mudança. Salviato (1999) complementa que a aprendizagem possibilita o aperfeiçoamento de mecanismos para solucionar de modo sistemático os problemas e desta forma, melhorar continuamente as decisões e implementação das ações.

A próxima subseção foi elaborada para apresentar os caminhos percorridos na adequação dos recursos humanos ao projeto CIPS e revelar a forma como a aprendizagem organizacional contribuiu para alcançar os objetivos pretendidos em Suape. É válido destacar que, conforme já mencionado anteriormente, (i) os trabalhadores oriundos das proximidades de Suape eram originários de tradição agrária; (ii) o Complexo atraiu profissionais de outras regiões do Brasil; e (iii) muitas das empresas presentes no polo eram transnacionais.

A organização do texto buscou mostrar as condições de empregabilidade do capital humano do CIPS em função da aprendizagem organizacional, da evolução do emprego no complexo e da qualificação da mão de obra para as atividades das empresas em Suape.

3.3 Capital humano e as condições de empregabilidade do CIPS

A realidade local de Pernambuco e das proximidades do complexo Suape, em relação à oferta de trabalhadores para atender ao CIPS, se encontrava aquém da demanda por recursos humanos do projeto entre 2007 e 2010.

O fluxo de profissionais deslocados para a região, oriundos dos demais entes federativos do país, também não foi capaz de suprir o acelerado crescimento de obras de infraestrutura e de empresas instaladas no complexo (Lemos et Jesus, 2015). Nesse momento, entrevi o poder público com políticas inclusivas, objetivando desenvolvimento econômico para a população pernambucana do entorno de Suape.

A análise feita pelos autores deste trabalho sobre os estudos de formação de competências os levou à pesquisa publicada por Silva (2008), a qual constituiu referência para esta seção, já que foi realizada, especificamente, para Suape.

O trabalho realizado por esse autor em 2007 sobre educação setorial para formação de competências básicas individuais torna evidente a necessidade das parcerias construídas entre o governo do estado de Pernambuco, o SESI/SENAI, o governo federal, as instituições de classe e as empresas privadas com o objetivo de suprir o complexo de profissionais, promovendo o desenvolvimento humano local. Os principais fatos selecionados da pesquisa de Silva (2008) foram organizados em forma de tópicos e se encontram listados a seguir.

- O foco da pesquisa envolveu estudos sobre planejamento, recrutamento e qualificação de cerca de 5.400 pessoas para suprir vagas no distrito industrial de Suape. Esse movimento foi a primeira ação de grande porte envolvendo os trabalhadores da região de Suape;
- Tal mobilização foi fruto do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP), envolvendo investimentos das seguintes organizações: Petrobras, Estaleiro Atlântico Sul, Tintas Iquine, Raymundo da Fonte (Brilux) instaladas no complexo e as Construtoras Queiroz Galvão, Norberto Odebrecht e Andrade Gutierrez, integrantes do consórcio para duplicação da BR101-Sul;
- As pessoas que receberam formação em desenvolvimento profissional representavam uma grande massa de trabalhadores pouco qualificados e subempregados na época;
- A estratégia para implantação da formação foi terceirizada pelo Governo do Estado ao Serviço Social da Indústria (SESI) e ao SENAI devido à experiência de ambos em atividades correlatas de educação básica e profissional;
- O problema do estudo envolveu a avaliação da percepção dos *stakeholders*, que atuaram nas ações de educação, ou seja, na formação dos futuros trabalhadores e na sua efetividade quanto às demandas das empresas do complexo de Suape;



- As conclusões do estudo foram:
 - A visão estratégica linear dos demandantes foi retificada pela correta escolha dos agentes terceirizados – SESI e SENAI, representantes patronais com experiência em educação;
 - O Governo de Pernambuco foi efetivo em sua ação focada na educação setorial para o desenvolvimento de competências básicas individuais dentro de um contexto profissionalizante.
 - As organizações contratantes não aparentaram perceber seus recursos humanos como estratégicos, o que sugere uma oportunidade de melhoria nesse sentido.

A contribuição que Silva (2008) trouxe para o presente trabalho são as sugestões que o mesmo coloca no final de sua pesquisa e que reafirma os fatos citados no primeiro parágrafo deste subitem. O trecho torna evidente o baixo comprometimento dos principais atores do processo de formação em relação ao prolongamento do desenvolvimento local, mostrando ser necessária a realização das seguintes ações:

- Criar meios que ampliem a aproximação da comunidade acadêmica com o Complexo de Suape e o estímulo à produção de pesquisas sobre o tema educação setorial;
- Acrescentar cursos no processo de formação de modo a incentivar os alunos-trabalhadores a prosseguirem seus estudos e melhorarem sua qualificação em temas como inovação tecnológica, desenvolvimento de produtos, soluções de logística, arranjos produtivos locais, estudos de viabilidade de investimentos e gestão de projetos, buscando novas ocupações na região de Suape;
- Melhorar o planejamento logístico dos cursos com ênfase na educação continuada em cursos de menor duração para aplicação profissional;
- Realizar estudos futuros sobre os trabalhadores do CIPS que participaram dos cursos SESI/SENAI para análise da efetividade dos investimentos aplicados;
- Monitorar o padrão de vida do povo mais humilde do entorno de Suape para produzir estudos sobre o nível de desenvolvimento dessa parcela da sociedade, herdeiros da cultura de exploração, elemento integrante das raízes históricas dessa região do Brasil, a fim de promover ações de melhoria de forma planejada e sustentável.

O impacto da implantação do CIPS na região de Suape alterou a geografia local e afetou a população de seu entorno. O efeito das mudanças provocadas nos habitantes locais remodelou as relações sociais tradicionais e reconfigurou a paisagem, alterando a ocupação humana que ali havia até a chegada do complexo industrial.

Lemos *et Jesus* (2015) apresentam o Município do Cabo de Santo Agostinho, onde está instalado o CIPS, como um local onde seus moradores dependiam economicamente da agricultura, da pesca e da criação de pequenos animais. Outra opção de trabalho para a população local vinha das propriedades dos usineiros da região, que exploravam os trabalhadores em troca de baixos salários.

A instalação de um complexo industrial em uma localidade agrária, por meio da ocupação do espaço das plantações, alterou a lógica das relações de trabalho. Passou a haver uma demanda por um tipo de profissional que não estava disponível na região e a retirada dos meios de produção de alimentos dos habitantes desse mesmo espaço.

Foi o processo de reconfiguração dessa lógica que passou a vigorar no contexto do projeto Suape, no qual *ações de formação de recursos humanos* foram priorizadas com o intuito de suprir as necessidades imediatas de trabalhadores para o CIPS. Os meios para a reversão do processo que transformou trabalhadores agrícolas em operários da indústria estão inseridos na abordagem de aprendizagem organizacional e encontram-se expostos nos próximos parágrafos.

A análise das publicações sobre o processo de formação dos trabalhadores locais para o complexo do CIPS encontrou relatos significativos sobre a efetividade dessas ações em relação aos ganhos sociais.

Oliveira (2013) divulga com detalhes as ações do governo pernambucano e das empresas privadas voltadas à qualificação de trabalhadores locais para suprir as empresas do complexo. Segundo o autor, a partir de 2007, houve formação de trabalhadores para máquinas pesadas e *máquinas leves, foram criadas 13 novas escolas técnicas* com oferta total de 13 mil vagas, e o PROMINP atendeu a 6,2 mil alunos. O autor ainda acrescenta outras ações envolvendo a FIEPE, governos municipais, Universidades, SEBRAE, BNDES e as grandes empresas do complexo industrial, acrescentando que o Estaleiro Atlântico Sul – EAS foi um marco no perfil da demanda por mão de obra no estado. Intenso processo de discussão se estabeleceu em torno do cadastramento, da seleção e do treinamento, envolvendo o Estaleiro, as Agências do Trabalho, as prefeituras da região de Suape, o Senai. Segundo informações do Senai-PE, publicadas no jornal O Estado de São Paulo em 30/08/2010, o número de alunos formados pela instituição passou de 19,4 mil para 48,6 mil, entre 2003 a 2010 (Ibid. p.242).



As novas ocupações provocaram uma ruptura dos trabalhadores com suas atividades tradicionais, causando o seu deslocamento para segmento industrial. Esse fato, gerado a partir de todo um processo de aprendizagem organizacional, propiciou o surgimento de redes sociais até então impensáveis.

A eminente migração dos cortadores de cana para o contexto fabril em Suape é um exemplo arrebatador da notável necessidade de se repensar a relação empresa-empregado; mais do que isso, a inclusão dessas pessoas na rede cultural e econômica representa a ampliação da intensidade do espiral de desenvolvimento que os investimentos privados representarão no PIB do Estado (Silva, 2008).

4. REDES SOCIAIS E SEUS IMPACTOS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DO COMPLEXO INDUSTRIAL E PORTUÁRIO DE SUAPE

Granovetter (1973) elaborou uma análise das redes sociais e de sua importância para a compreensão das interações entre os níveis micro e macro das organizações. Nela, o autor ressalta a importância das redes interpessoais e as coloca como um elemento fundamental ao fortalecimento de laços sociais existentes, classificando-os como fortes e fracos. Os primeiros são os definidos como aqueles nos quais os indivíduos despendem mais tempo, intensidade emocional e trocas, por exemplo, a amizade; já os fracos são aqueles nos quais o investimento é menor ou nulo, como, por exemplo, os mantidos com pessoas conhecidas.

O autor faz uma análise profunda entre tríades e pontes, revelando que as relações fracas são as que importam para a expansão e a força das redes. Intuitivamente, a explicação é simples: se dois indivíduos têm relações fortes, é provável que haja uma superposição em suas relações, e a rede, como um todo, é relativamente limitada. Considerando que a tríade se consolida nas relações entre três indivíduos, isto é, se existem as relações fortes AB e AC, então existe a relação BC, e que as pontes representam ligações entre dois indivíduos situados em agrupamentos distintos e não conectados, a não ser por essa ligação que se torna a ponte entre os dois grupamentos, nessa relação o autor estabelece a base de seus estudos.

Na visão do Fórum Econômico e Social Mundial de 2003 (The National Economic and Social Fórum, 2003), as redes sociais se alinham ao capital social das organizações, integrando-se ao capital social estrutural e distinguindo-se em diversidade dos participantes, institucionalização de normas de decisão, objetivos gerais ou específicos, tamanho e área geográfica etc.

O capital social cognitivo influencia a ação coletiva do grupo e toma por base o nível de confiança e a expectativa en-

tre os indivíduos de uma rede. Ele não deve ser confundido com o capital humano e nem com a infraestrutura, pois está fortemente relacionado com o acesso à informação em nível local e geral, fazendo uso intensivo dos meios de comunicação, ou, em outros termos, às fontes pessoais e impessoais.

O capital humano engloba as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos que, em conjunto com outras características pessoais e com o esforço despendido, aumentam as possibilidades de produção de bem-estar pessoal, social e econômico. Parte desse capital está associada ao processo, formal ou informal, de aprendizagem pelo qual todos passam, mas tanto a sua aquisição quanto o seu uso dizem respeito ao indivíduo. A infraestrutura refere-se ao conjunto fundamental de instalações e meios para que a produção se realize e se distribua.

O capital social, por sua vez, é definido como normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados que interagem, permitindo a cooperação dentro ou entre diferentes grupos sociais. Assim, torna-se evidente que a estrutura das redes tem sua base no capital social e representa o recurso construído pelas comunidades em suas redes de relações, também condicionada por fatores culturais, políticos e sociais.

A compreensão do processo de formação contribui para o desenvolvimento e para a inclusão social, especialmente das comunidades, levando-se em conta que as redes representam canais pelos quais passam informação e conhecimento. Os valores e as expectativas em torno da rede dão origem a normas de controle sobre seus membros (The National Economic and Social Forum, 2003).

Ainda segundo o Fórum, o capital social possui uma natureza multidimensional, e a cooperação advinda das redes por ele elaboradas permite o processamento de informação a baixo custo. Nesse caso, as relações de base para a formação das redes seriam entre iguais, isto é, entre indivíduos similares do ponto de vista de suas características demográficas (*bonding social capital* ou “capital social de ligação”), embora tal fato não contribua para a comunidade vencer suas próprias fronteiras, o que seria seja fundamental para a construção de metas comuns e para o fortalecimento da confiança entre seus membros.

Para que isso ocorra, as redes devem se ampliar na criação de ligações com outras comunidades semelhantes, ampliando o alcance de suas ações ao produzir o *bridging social capital* ou “capital social de ponte”, conforme o que aconteceu em Suape.

A oferta intensiva de vagas no Complexo Industrial de Suape reverteu o sentido do fluxo migratório da mão de obra local, fazendo com que Pernambuco se tornasse o des-



tino de trabalhadores mais bem qualificados das regiões mais desenvolvidas do país. Outro grupo de trabalhadores de Suape veio do setor açucareiro, cujos sujeitos fizeram curso de formação profissional para a indústria, a qualificação técnica para a indústria foi fundamental na formação dessa mão de obra composta, em geral, de cortadores de cana (Oliveira, 2013).

As redes pressupõem confiança, e sua importância na reprodução da colaboração entre os agentes econômicos dentro dos CIPS tinha de ser enfatizada para o sucesso do projeto. As inter-relações das empresas em uma rede de produção estão baseadas nas relações sociais e culturais, tais como de parentesco, religião, etnia, educação e condições históricas, políticas ou sindicais, as quais formaram a base da comunidade local.

A confiança foi construída por meio de contínuas contratações e recontrações de trabalhadores. A presença desse ambiente sociocultural, institucional e econômico formou a base para a existência de externalidades econômicas, economias de escala, eficiência, economias de aglomeração, capacidade inovadora, criatividade industrial descentralizada, potencial para o desenvolvimento endógeno no nível descentralizada, potencial para o desenvolvimento endógeno no nível regional e local, além de especialização flexível.

O que foi observado no caso de Suape abriu muitas possibilidades para compreensão da importância das redes sociais e suas construções. Seguem as considerações finais do presente trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo demonstrar um dos fatores críticos do Projeto do Complexo Industrial e Portuário Suape (CIPS) – o capital humano –, formado por trabalhadores, majoritariamente, de baixo grau de escolaridade, os quais sobreviviam da agricultura de subsistência ou de atividades pesqueiras. O CIPS, por meio de programas sociais e de parcerias com os empreendimentos estruturadores, realizou a inclusão desses moradores no desenvolvimento do projeto, preenchendo as vagas de emprego do projeto por esses pernambucanos.

O CIPS envolveu investimentos de mais de R\$ 30 bilhões de reais e gerou mais de 20 mil empregos diretos, bem como transformou a região de Ipojuca, em Pernambuco, trazendo desenvolvimento e influenciando a vida dos trabalhadores com a oferta de educação de nível técnico por meio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Ocorreram, também, impactos na educação de nível superior com a abertura de Curso de Formação para Engenheiro Naval na

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o que permitiu ao CIPS contratar engenheiros na própria região.

A criação de intercâmbio entre a Coreia e o Japão e a instalação de empresas providas desses lugares no complexo produziam uma demanda de cursos de idiomas, além do inglês, que também passou por expansão, aumentando ainda mais as redes.

Toda a transformação foi resultado da qualificação da mão de obra local e de seu envolvimento com os trabalhadores deslocados da Região Sudeste. Assim, as empresas do CIPS, através de um processo de aprendizagem, comportaram a noção de que as organizações deveriam ser um estado contínuo de aprimoramento, tornando-se algo mais do que são no presente.

Desse modo, tem-se que a aprendizagem organizacional é utilizada como uma categoria capaz de conter todas as dimensões das mudanças organizacionais, pois a capacidade de aprender das empresas iria desde as formulações estratégicas, desenho e redesenho de estruturas e processos organizacionais, até a transformação de suas culturas.

Como estudos futuros, sugerem-se pesquisas que verifiquem os impactos transformacionais nos trabalhadores do CIPS e a sua relação com o crescimento das empresas, além de estudos mais focados nas demandas individuais e coletivas nas organizações do projeto.

REFERÊNCIAS

- Bento, D. F. C. (2011), A Questão Regional e Estudo de Caso sobre o Complexo Industrial e Portuário de Suape - PE. Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos. II Conferência do Desenvolvimento (CODE). Brasília, DF – 23 a 25 de novembro de 2011. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3226/1/livro_anaisdocircuito01.pdf (Acesso em 19 de dezembro de 2016).
- Buarque, S. C. (1999), Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA PCT – INCRA/IICA. Brasília. Disponível em: <http://www.iica.org.br/docs/publicacoes/publicacoesiica/sergiobuarque.pdf> (Acesso em 12 de dezembro de 2016).
- Cassiolato, J. E. et Lastres, H. M. M. (2003) Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira, IE/UFRJ. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%205/REC_5.Esp_05_Arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf (Acesso em 20 de Janeiro de 2017).
- Cervo, A. L. et Bervian, P. A. (2002) Metodologia científica. 5.ed. Prentice Hall, São Paulo.



- Garvin, D. A. (2002), *Aprendizagem em ação – um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n. 3, nov. 1985. <http://www.forumsocialmundial.org.br> (Acesso em 10 de janeiro de 2017).
- Gumiero, R. G. (2015), *Dimensões do desenvolvimento do complexo industrial Portuário de Suape: política econômica e política social*. São Carlos: UFSCar. 347 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7685/TeseRGG.pdf?sequence=1> (Acesso em 03 de janeiro de 2017).
- Lemos, H. V. & Jesus, P. (2015), *Desenvolvimento industrial e conflitos de terra: desafios do desenvolvimento local frente à questão fundiária entre a comunidade de Massangana e o Complexo Industrial de Suape-PE*. *GeoTextos*, vol. 11, n. 2, dezembro 2015. H. Lemos, P. Jesus. 177-194. Disponível: <https://portalseer.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/13451> (Acesso em 05 de Dezembro de 2016).
- Medeiros, M. C., Ramalho, A. M., Almeida, F., Carvalho, G. & Santiago, L. (2014). Os impactos do Complexo Industrial Portuário de Suape – CIPS nos municípios do Cabo e Ipojuca. *ARIC – Faculdade Damas da Instrução Cristã ArchitectoN - Revista de Arquitetura e Urbanismo*, Vol. 4, No. 7, 2014. Disponível: <http://www.faculadadedamas.edu.br/revistas/index.php/arquitetura/article/viewFile/374/394> (Acesso em 21 de dezembro de 2016).
- Oliveira, R. V. (2013), *SUAPE em construção, peões em luta: o novo desenvolvimento e os conflitos do trabalho*. *CADERNO CRH*, Salvador, v. 26, n. 68, p. 233-252, maio/ago. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3476/347632191003.pdf> (Acesso em: 03 de janeiro de 2017).
- Pádua, E. M. (1997) *M. de. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática*. 2. ed. Papiros, Campinas.
- Porto, G. A. (2008), *Aprendizagem organizacional: um estudo das empresas vencedoras na etapa nacional do Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica*. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. 140 f. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8050/1/555555.pdf> (Acesso em 17 de dezembro de 2016).
- Salviato, S. (1999), *Uma Metodologia de solução de problemas com enfoque na aprendizagem organizacional: um estudo de caso aplicado no BESC*. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, SC.
- Senge, P. M. (1990) *A quinta disciplina*. Editora Best Seller, São Paulo.
- Silva, F. H. (2008), *Educação Setorial para Formação de Competências Básicas Individuais: o caso da parceria do Governo do Estado de Pernambuco com o SESI/SENAI para atender às demandas das indústrias no complexo de Suape*. Dissertação (mestrado) – Faculdade Boa Viagem. Administração. – Recife: O Autor. 106 folhas. Disponível em: <http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17155726/FERNANDO-HALINSKI-DA-SILVA.pdf> (Acesso em: 17 de dezembro de 2016)
- Silva, M. F. & Rodrigues, C. (2011). Estudo comparativo da competitividade entre os portos de Suape, Salvador e Pecem, sob a ótica dos custos, do tempo e da segurança. *Revista de Iniciação Científica*, Vol. 1. Disponível em: <http://www.fcipadm.br/wp-content/uploads/2014/07/RIC-V01-ESTUDO-COMPARATIVO-DA-COMPETITIVIDADE-ENTRE-OS-PORTOS-DE-SUAPE-SALVADOR-E-PEC%3%89M.pdf> (Acesso em: 03 de Janeiro de 2017)
- Teixeira, E. C. (2002), *O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade Políticas Públicas - O Papel das Políticas Públicas - AATR-BA*, disponível em: http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf (Acesso em: 21 de janeiro de 2017)
- The National Economic and Social Forum. (2003), *The policy implications of social capital*. Dublin, 157 p. (Forum report, n. 28).
- Triviños, A. N. S. (1987), *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*, Atlas, São Paulo, 175p.
- Valente, A. (2001), *Governo empreendedor e estado-rede na gestão pública brasileira*. In. *Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães*. 1ª edição. *A gestão pública: desafios e perspectivas*. FLEM,.112p. (Cadernos FLEM, 1), Salvador.
- Vergara, S. C. (1998), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Atlas, São Paulo.
- Yin, R. K. (2001), *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman, Porto Alegre.