

GABRIELA DE BRITO MARTINS SANTOS

**COMPETÊNCIAS EM FOCO: A GESTÃO COM
PESSOAS SOB A ÓTICA DOS
TRABALHADORES DO SETOR DE
MÁRMORE E GRANITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Tecnologias de Gestão e Subjetividades. Orientadora: Profa. Dra. Monica de Fátima Bianco.

VITÓRIA/ES

2011

GABRIELA DE BRITO MARTINS SANTOS

**COMPETÊNCIAS EM FOCO: A GESTÃO COM
PESSOAS SOB A ÓTICA DOS
TRABALHADORES DO SETOR DE
MÁRMORE E GRANITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Tecnologias de Gestão e Subjetividades.

Aprovada em 12 de Agosto de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa Dra Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Profa Dra Antonia de Lourdes Colbari
Universidade Federal do Espírito Santo

Profa Dra Daisy Moreira Cunha
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e força em todos os momentos.

À minha família, em especial, à minha mãe e meu marido, pelo incentivo e acolimento durante o percurso.

À Profa Dra Monica de Fatima Bianco, por seus ensinamentos, pela parceria e liberdade proporcionada, por acreditar nos caminhos propostos.

Aos colegas do mestrado, que contribuíram com as discussões apresentadas neste trabalho.

Aos alunos e professores do Centro Universitário São Camilo, por todas as idéias, dicas e perguntas que tanto incentivaram a ir além.

Aos participantes da pesquisa, homens e mulheres do mármore e granito, que com suor e sorriso no rosto, abrilhantaram cada passo desta pesquisa.

O que eu vi sempre
é que toda ação principia mesmo
é por uma palavra pensada.
Palavra pegante, dada ou guardada,
que vai rompendo rumo.
Guimaraes Rosa

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo discutir sobre as estratégias utilizadas para reconhecer, identificar e desenvolver as Competências dos trabalhadores na atividade de beneficiamento de mármore e granito no Sul do Estado do Espírito Santo. Ao abordar o desenvolvimento das competências no setor de mármore e granito optou-se por conhecer para além dos modelos formais de Gestão de Competências, mas a mobilização do conhecimento, da experiência dos trabalhadores e o conjunto das práticas necessárias à realização do trabalho. Assim, utilizando-se de ferramentas teórico-analíticas da noção de Competências, da Ergologia, Ergonomia da Atividade e Psicodinâmica do Trabalho, esta pesquisa teve como proposta construir estratégias de desenvolvimento das competências e da transformação do trabalho por aqueles que o fazem, na medida em que buscamos conhecê-lo. Assim, como ferramenta para a análise do trabalho na extração e beneficiamento de mármore e granito, foram analisadas as práticas discursivas nos grupos focais, observações diretas e entrevistas em profundidade com trabalhadores de empresas do setor de Mármore e Granito, atuantes no Sul do Espírito Santo, vinculados ao Sindirochas. O caminho trilhado possibilitou o conhecimento e a discussão de dispositivos que podem contribuir para o desenvolvimento de competências para atuar num fazer coletivo, possibilitando a participação, a criação no trabalho, traduzindo a noção do trabalho como algo em movimento e dinâmico, e valorizando a experiência dos trabalhadores como pólo de construção de saberes sobre o trabalho no setor de mármore e granito.

Palavras-Chave: Mármore e Granito, Competência, Ergologia, Práticas Discursivas.

ABSTRACT

This dissertation aims to discuss the strategies used to recognize, identify and develop the skills of workers in the activity of processing marble and granite in the southern state of Espírito Santo. In addressing the development of skills in the sector of marble and granite we chose to learn beyond the formal models of management skills, but the mobilization of knowledge, the experience of workers and all the skills necessary to perform the work. Thus, using theoretical and analytical tools of the notion of competence, Ergology, Ergonomics and Work Psychodynamics activity, this research proposal was to build strategies for skills development and transformation of work for those who do, as we seek to know him. Thus, as a tool for the analysis of the work in the extraction and processing of marble and granite, we analyzed the discursive practices in the focus groups, direct observations and interviews with employees of companies in the Marble and Granite, working in the South of the Holy Spirit , linked to Sindirochas. The path taken to provide knowledge and discussion of devices that may contribute to the development of skills to make a collective act, enabling participation, creating work, reflecting the notion of work as something moving and dynamic, and valuing the experience of construction workers as a center of knowledge about working in the sector of marble and granite.

Keywords: Marble and Granite, Ergology, Competence, Discursive Practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA E A LINHA DE PESQUISA.....	14
1.2 CENÁRIOS DO TRABALHO NO SETOR DE ROCHAS.....	19
1.3 O PROBLEMA.....	23
1.4 OBJETIVO GERAL.....	23
1.4.1Objetivos Específicos.....	23
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	24
2 TRABALHO E COMPETÊNCIA.....	25
2.1 O MUNDO DO TRABALHO E A CIÊNCIA SOB A ÓTICA DA EXPERIÊNCIA DOS TRABALHADORES	25
2.1.1 A Enquete Operária.....	31
2.1.2 O fator humano e a inteligência astuciosa.....	32
2.1.3 A Análise Ergonômica do Trabalho.....	34
2.1.4 A Comunidade Científica Ampliada.....	35
2.1.5 O Dispositivo Dinâmico a Três Polos.....	36
2.2 A PROBLEMÁTICA DA COMPETÊNCIA.....	37
2.2.1 Construindo a Noção de Competências.....	37
2.2.2 Tipos de Competências: Individuais, Coletivas e <i>Core Competence</i>.....	40
2.2.3 Competência como Decisão e Ação no Mundo Real e a Idéia de Qualificação Formal.....	40
2.3 A COMPETÊNCIA À LUZ DA ERGOLOGIA – O REAL DA ATIVIDADE.....	41
2.3.1 A Competência na Atividade e Os “Usos de Si”.....	42
2.3.2 Competências e Gestão.....	45
2.4 POR UMA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO: OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA.....	47

3 O CAMINHO DAS PEDRAS: ASPECTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 O CAMINHO EM CONSTRUÇÃO.....	50
3.2 AS PEDRAS E FLORES NO CAMINHO.....	52
3.3 O GRUPO COMO POSSIBILIDADE DE INTERAÇÃO.....	54
3.4 A PERSPECTIVA DISCURSIVA: A LINGUAGEM COMO PRÁTICA SOCIAL.....	56
3.5 AS CATEGORIAS COMO PRÁTICAS DISCURSIVAS.....	58
4 POR DENTRO DO TRABALHO: A COMPETÊNCIA DOS HOMENS E MULHERES DO MÁRMORE E GRANITO	60
4.1 O TRABALHO NO SETOR DE MÁRMORE E GRANITO: SABERES E PRESCRIÇÕES.....	61
4.2 HISTÓRIAS E “VIDAS MARCADAS”.....	71
4.3 PRODUÇÕES DO MÁRMORE E GRANITO.....	76
4.4 “TRANSMISSÃO DE HERANÇAS”: O VALOR DO TRABALHO E DA VIDA.....	79
4.5 POLINDO E TRANSFORMANDO BLOCOS, CHAPAS E VIDAS.....	87
4.6 CORTES E RECORTES NO ZIGUE-ZAGUE DOS TEARES: A GESTÃO DO TRABALHO.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	94
6 REFERÊNCIAS	98
7 ANEXOS	108

1. INTRODUÇÃO

Estudar as Competências dos trabalhadores na atividade de extração e beneficiamento de mármore e granito no Sul do Estado do Espírito Santo, como proposto nesta pesquisa, faz-se relevante para os estudos organizacionais no Brasil e, mais precisamente, no Espírito Santo.

O processo de industrialização no Espírito Santo iniciou-se nos anos sessenta com a criação de incentivos fiscais e creditícios, que possibilitam o crescimento e a modernização das atividades tradicionais do setor secundário capixaba, dentre eles, o setor de rochas ornamentais (SEBRAE, 2006).

O setor de rochas constitui uma importante atividade econômica para o estado do Espírito Santo. Estudos apontam que tal importância confere ao Estado ser uma referência mundial e líder absoluto na produção nacional de rochas ornamentais (ABIROCHAS, 2011; SEBRAE, 2006; SINDIROCHAS, 2011).

O setor de rochas ornamentais abrange a produção nacional de 500 variedades comerciais de rochas, entre granitos, mármore, ardósias, quartzitos, travertinos, pedra sabão, basaltos, serpentinitos, conglomerados, pedra talco e materiais do tipo pedra Miracema, pedra Cariri e pedra Morisca. Os granitos perfazem cerca de 60% da produção brasileira, enquanto 20% são relativos a mármore e travertinos e quase 8% a ardósias (ABIROCHAS, 2011).

O processo produtivo do mármore e granito abrange: a extração de blocos, realizada nas pedreiras; a transformação de blocos em chapas de mármore e granito, realizada nas serrarias; o beneficiamento das chapas, através do polimento e resinagem com vistas ao preparo do material, para a fabricação de ladrilhos, pias e outros produtos destinados à construção civil, realizada nas marmorarias; e a transformação de pedras refugadas em pó calcário, nas moageiras. Há a estimativa de que existam cerca de 1500 empresas de mármore e granito no Estado do Espírito Santo, responsáveis por cerca de 50% da produção para o mercado nacional e por 70% das exportações (ROBERTY, 2008, p.30). Estima-se que aproximadamente 80% das empresas do setor de mármore e granito estão localizadas no sul do Estado, no município de Cachoeiro de Itapemirim e regiões adjacentes.

Assim, em se tratando do potencial capixaba, o Espírito Santo é o estado que possui as maiores reservas de mármore e granito do país, e tem a maior concentração de empresas ligadas a este setor, sejam elas pedreiras, de beneficiamento, marmoraria e moageiras.

Como citado anteriormente, o estado é responsável por cerca de 50% da produção de todo o mercado nacional e é responsável por cerca de 70% das exportações, movimentando cerca de U\$ 667,6 milhões por ano (ROBERTY, 2008).

Tais números conferem ao Espírito Santo ser uma referência mundial em mármore e granito, e uma liderança absoluta na produção nacional de pedras. Isso explica o porquê de mais de 90% dos investimentos do parque industrial brasileiro do setor estão sendo feitos no Espírito Santo. No estado existem, aproximadamente, 1506 empresas, enquanto no Brasil a quantidade é de, aproximadamente, 5.000 empresas (ROBERTY, 2008, p. 30).

A indústria de mármore e granito representa uma das maiores atividades econômicas do Espírito Santo. Segundo pesquisa elaborada pelo IEL em 2007 (ROBERTY, 2008), a participação deste setor no PIB Industrial capixaba é de cerca de 7%, gerando grande quantidade de empregos diretos, cerca de 25.000, além dos indiretos e dos tributos em favor do Estado (ROBERTY, 2008, p.31).

Assim, o Espírito Santo é conhecido internacionalmente como um dos maiores produtores de rochas ornamentais, tendo destacada participação entre os exportadores do produto bruto, melhorando, ano a ano, sua participação entre os exportadores de produtos acabados / semi-acabados.

Além de ser o estado que possui as maiores reservas de mármore e granito do país, tem, ainda, a maior concentração de empresas ligadas a este setor, sejam elas: pedreiras, de beneficiamento, marmoraria e moageiras. A seguir, mostra-se o quadro de distribuição de empresas e empregos por região do Espírito Santo, segundo pesquisa IEL, em novembro de 2007 (ROBERTY, 2008, p.35):

Espírito Santo	Norte	Central	Sul
Número Empresas	341	235	930
Número Empregados	6.072	3.952	15.476

QUADRO 1 – Distribuição de empresas e empregos por região no ES

Fonte: Roberty (2008). Nota: Dados adaptados pela autora.

Apesar da instalação das primeiras unidades produtivas da atividade de extração, serraria e beneficiamento de mármore e granitos datarem da década de 30, somente em meados dos anos 60 foi que a produção comercial deste segmento, efetivamente, se consolidou no estado do Espírito Santo. As exportações do setor, por sua vez, iniciaram a partir da década de 80 (SALVIANO DA COSTA, 1991).

Hoje, o setor de pedras ornamentais possui importantes entidades e parceiros que articulam empresários e empregados do setor, no sentido de criarem meios para a manutenção da solidez do setor, apesar das adversidades da economia. Dentre estes parceiros estão o Sindirochas, Cetemag, Centrorochas, Sicoob Credirochas, Rochativa, Maqrochas e Rederochas (ROBERTY, 2008, p. 34).

As rochas ornamentais capixabas ganham suspiros e admiradores em todo o mundo pela sua beleza exótica natural. Ao conhecer o processo produtivo do mármore e granito, a transformação do bloco em chapas e posteriormente em ladrilhos e produtos para a construção civil, pode-se dizer que tal beleza não é tão pronta e natural assim, já que “desabrocha” no lapidar das mãos de milhares de trabalhadores, que chamamos de homens e mulheres do mármore e granito.

Assim, para que esta produção seja possível, muitos movimentos e engendramentos são necessários e acionam a gestão de um coletivo de homens e mulheres do mármore e granito, a pesquisa relatada nesta dissertação pretendeu analisar estratégias desenvolvidas para uma ação competente dos trabalhadores na atividade de beneficiamento de mármore e granito, sob o ponto de vista dos participantes.

Os atores deste processo estão aqui apresentados nos nomes de Ailton, Aldo, Ana, Anita, Carlos, João, José, Marcio, Mauro, Marta, Naldo, Ralf, Rita, Toni e Valdo, nomes fictícios adotados para apresentar os trabalhadores que contribuíram para a

construção desta pesquisa. Estes são atores e autores deste cenário de vida e trabalho, que pelas mãos honradas e calejadas, pelo suor e sorriso no rosto, têm o prazer e sofrimento de serem homens e mulheres do mármore e granito. Ao observar o trabalho deles, as etapas da produção, a transformação da pedra bruta em “obras-primas” a serem exportadas, muitas inquietações provocam a curiosidade: como os trabalhadores do mármore e granito aprendem o seu trabalho? Como se dá a construção das competências para a ação no setor de mármore e granito? Quais os desafios perpassam os processos de trabalho dos profissionais do mármore e granito?

No que diz respeito ao investimento em pessoas, em pesquisa realizada em novembro de 2007 pelo IEL-ES (ROBERTY, 2008, p. 35), foram identificados alguns aspectos de melhoria para o segmento de rochas, dentre os quais 13 estavam diretamente relacionados à qualificação dos profissionais, sendo eles destacados a seguir:

1. Baixo conhecimento dos profissionais de venda;
2. Falta de interação com entidades de formação profissional;
3. Falta de profissionais de nível superior na área de rochas;
4. Falta de atualização dos empresários;
5. Falta de profissionais com visão sistêmica da produção;
6. Falta de profissionais qualificados em nível técnico para o setor de rochas;
7. Falta de profissionais qualificados na área de gerência;
8. Falta de profissionais qualificados na área de supervisão de produção;
9. Falta de profissionais qualificados na área de operação de máquinas e equipamentos;
10. Falta de profissionais qualificados na área operacional;
11. Baixa escolaridade do pessoal do setor;
12. Dificuldades na leitura e produção de projetos;

13. Inexistência do sistema de gestão de pessoas.

Tais estudos sinalizam queixas que falam da falta de preparo, da desqualificação dos profissionais do setor de rochas, bem como da falta de políticas de gestão de pessoas, que apontem para uma organização do trabalho no setor, que por vezes, parece “funcionar na idade da pedra”.

Se, diante deste cenário, o setor ainda se mostra em destaque na economia regional e nacional, antecipa-se que o objetivo desta pesquisa é conhecer e analisar, sob a ótica dos encarregados de equipe, as estratégias utilizadas para reconhecer, identificar e desenvolver as competências dos trabalhadores do setor de rochas ornamentais no Sul do Estado do Espírito Santo. O intuito é conhecer-transformar os caminhos para a qualificação dos profissionais do setor, bem como para a gestão do trabalho, dos trabalhadores e suas competências.

Assim, diante da importância do setor de mármore e granito para o desenvolvimento regional, e tendo como pressuposto a importância dos trabalhadores deste segmento para o seu constante desenvolvimento e crescimento, a escolha do tema surgiu devido ao interesse em conhecer, participar e contribuir para a Gestão com Pessoas no setor de mármore e granito. Setor este, ainda pouco estudado e trabalhado no meio acadêmico, apesar de sua relevância.

Na busca de compreender o trabalho para transformá-lo, esta pesquisa tem como meta fomentar a construção de espaços de discussão e proposição de ações e estratégias para a transformação do trabalho, através da participação dos trabalhadores na compreensão e desenvolvimento de saberes sobre o trabalho e suas relações. A proposta é buscar um modo de produção de saberes a partir da constituição de espaços de diálogo, co-investigação e co-engendramento entre os profissionais de pesquisa e os trabalhadores do setor de mármore e granito. Acredita-se que tal proposta possa contribuir para a necessária problematização do compreender-transformar o trabalho e suas relações.

Tal percurso recorreu à inspiração nos princípios da noção de competências, da Ergonomia da Atividade, Ergologia e Psicodinâmica do Trabalho, para uma pesquisa-ação na construção de estratégias de desenvolvimento das competências e da

transformação do trabalho por aqueles que o fazem, na medida em que buscamos conhecê-lo e discuti-lo com quem de fato os realiza.

Assim, ao abordar o desenvolvimento das competências no setor de mármore e granito optou-se por conhecer se existem modelos formais de Gestão de Competências, mas principalmente, por ir além destas formalizações e prescrições, abordando-se o conhecimento e construção de competências na ação, na mobilização do conhecimento, da experiência dos trabalhadores e do conjunto das práticas necessárias à realização e transformação do trabalho.

De acordo com Zarifian (2001, p. 187), tal noção de competência, a competência-ação, não pode ser construída diretamente a partir de uma classificação, um modelo, uma norma. A Competência, nesse sentido mais dinâmico, mais flexível, estará, então, associada a situações concretas e carregadas de eventos, que exigirão a mobilização dos sujeitos, enquanto diretamente responsáveis por suas ações.

Portanto, antes de adentrarmos ao referencial teórico e metodológico trabalhado nesta pesquisa, faz-se relevante a apresentação do percurso da pesquisadora para a escolha do campo e caminhos a serem trilhados.

1.1 A TRAJETÓRIA DA PESQUISADORA E A LINHA DE PESQUISA

Sou uma psicóloga que está na administração. Desde os tempos da graduação em Psicologia na UFES (2000-2005) fui convocada a realizar a análise do trabalho e seus impactos para a saúde, satisfação e realização dos trabalhadores em sua atividade profissional. Lembro-me que mesmo nos estágios em clínica, social, hospitalar, invariavelmente eu escolhia (ou será que era escolhida?) a prática da psicologia do trabalho, analisando os desafios e dramáticas vivenciadas pelos trabalhadores nas relações de trabalho.

Assim, ao vivenciar os estágios de conclusão do curso de Psicologia, na clínica, realizei dois atendimentos individuais: um era um servidor público em processo de afastamento do trabalho por desenvolvimento de LER/DORT; a outra, uma senhora que, ao aposentar-se recentemente havia perdido “as referências” de vida e satisfação. No

estágio em saúde, por sua vez, trabalhei com grupos de educadores de crianças vítimas de violência que, através da abordagem da análise institucional, pensavam seu trabalho e construíam estratégias de enfrentamento dos dilemas nos cotidianos de trabalho. Nesta época, entrei em contato com autores como Dejours e Schwartz.

Tais escolhas e experiências me levaram ao mercado de trabalho na área da Psicologia do Trabalho e Organizacional e, concomitantemente, à área de Administração. Norteada pela produção de subjetividade hegemônica na sociedade capitalista, fui envolvida a participar de cursos e formações voltadas para a “Gestão de Recursos Humanos”, na tentativa de aprimoramento do controle e de definições *apriorísticas* das relações de trabalho e suas nuances, sempre a serviço da busca por mais produtividade.

No auge (ou será no declínio) da minha produtividade, período o qual meu sobrenome era “trabalho”, uma surpresa e porque não dizer uma decepção: fui demitida! Nesse momento em que “o chão se abre”, surgem questionamentos e inseguranças sobre o que é ser competente no mundo do trabalho? Ao mesmo tempo novas luzes e outras possibilidades se acendem: que outros caminhos posso criar na minha relação com o trabalho? Que aspectos de minha formação e que lutas se perderam na medida em que fui “me rendendo” às ciladas daquilo que é instituído e hegemônico? Como resgatar as problematizações e o constante *vir a ser* da minha vida profissional?

Nesse momento, pesou-me a necessidade de retomar a vida acadêmica, que acabou acontecendo como estudante, no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES e como profissional, no Centro Universitário São Camilo-ES.

O Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES chamou-me a atenção pela característica da subjetividade, presente na linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Subjetividades. Imaginei que seguindo esta linha, poderia encontrar recursos (apesar de ainda não saber o como) para uma pesquisa que considere tais aspectos, que marcaram a minha história de vida, e que marcam a vida de muitos trabalhadores. Trabalhadores estes que “vestem a camisa da empresa” e, quando considerados como recursos, se esgotam e tornam-se dispensáveis.

Como orgulhosa cachoeirense que sou, pensei que um trabalho relevante para a minha região seria pesquisar o setor de mármore e granito, atividade econômica mais

importante da região que, contudo, levanto a hipótese de que ainda pode desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas “mais polidas”. Mas ainda tinha dúvidas sobre que caminho seguir para adentrar-me nesta realidade de trabalho.

Pensei que, talvez uma das principais dúvidas que o pesquisador precisa enfrentar ao fazer um trabalho de pesquisa seja: qual técnica, qual paradigma, qual metodologia utilizar? Como fazer pesquisa? Tais questionamentos recebem “outras nuances” quando o pesquisador realiza uma pesquisa em ambiente social, uma pesquisa com seres humanos, uma pesquisa num mestrado com linha de pesquisa intitulada: Tecnologias de Gestão e Subjetividades.

Mas o que é Tecnologia de Gestão? O que é Subjetividade? Como compreender e pesquisar a objetividade e a subjetividade nas organizações? Serão realidades dicotômicas ou relacionadas?

Tais questionamentos foram elucidados durante o período de disciplinas do mestrado, em que analisamos e discutimos trabalhos de autores como Castoriadis (1987, 1992, 1999), Schwartz (1998, 2000, 2002, 2003, 2004, 2007) e Foucault (1995, 2003, 2004, 2005).

Para Castoriadis (1992), o sentido da técnica pode remeter à ferramenta, instrumento ou ao fabricar, produzir, construir. Logo pode estar direcionado a um fazer eficaz, ao método, à maneira, à abordagem da pesquisa. A técnica é ainda, a utilização de um saber, na medida em que se distingue este saber como tal na medida em que não leva em consideração os fins últimos da atividade de que se trata. Para o autor, “(...) A técnica é separada da criação e de questões concernentes ao que é produzido assim e para que é produzido” (CASTORIADIS, 1987, p. 300).

A subjetividade, por sua vez, é a capacidade de receber sentido, de fazer algo com ele e de produzir sentido, dar sentido, fazer com que cada vez seja um sentido novo (CASTORIADIS, 1999, p.35).

Schwartz (2000) propõe, na abordagem Ergológica, compreender a atividade de trabalho no conjunto de atividades humanas, a partir da produção de conhecimento e recriação dessas atividades. Constitui-se como uma abordagem de pesquisa que, considerando a realização por um ser vivente, carrega consigo seus valores e regras, e

que, acima de tudo, inventa a todo instante sua relação com o meio em que vive e recria esse meio, na relação sujeito-mundo.

Foucault (2004, p. 219) contribui com a afirmação de que “é preciso a cada instante, passo a passo, confrontar o que se pensa e o que se diz com o que se faz e o que se é”. Nessa direção, entende-se que as pesquisas que visam uma análise dos mundos do trabalho são produção coletiva, que envolve a subjetividade não só dos trabalhadores, como também dos pesquisadores.

Saliento ainda as contribuições de Velho (2006), que aborda as relações entre subjetividade e sociedade, escolhendo uma forma ensaística para apresentar as suas reflexões, fugindo a modos clássicos de pesquisa. Ao escolher tal abordagem, o autor assume que há neste trabalho um pouco de seus sentimentos, crenças, valores, ou seja, a subjetividade do pesquisador foi não só levada em consideração, mas incorporada à pesquisa. Tal posicionamento metodológico possibilitou uma maior riqueza de detalhes e um maior envolvimento e interesse por parte de quem lê, mostrando-se como uma alternativa para o desenvolvimento de tais estratégias e abordagens no meio acadêmico.

Seu posicionamento é de pesquisador-autor, o que se justifica pelos recortes que faz, pelos indivíduos e temáticas que privilegia. Assim, procura nas entrevistas e depoimentos pontes de intersecção e diferenciação entre os indivíduos, gerações e grupos.

Com esta proposta de Velho (2006) suscitou-nos que, ao realizar o trabalho de pesquisa, as histórias de vida das pessoas sejam mais acionadas, a fim de ampliar espaços de discussão e proporcionar que as contribuições e reflexões ultrapassem os “muros” da universidade, com o desafio de que a produção desta dissertação esteja em sintonia com a realidade. E ainda, que talvez isso signifique ter “um outro olhar” sob o que acontece, talvez signifique nos deixar tocar pelo que lemos, vemos, sentimos, fazemos, no sentido de reinventá-los.

No âmbito do trabalho, Barros (2004) contribui quando afirma que, podemos dizer que múltiplas formas de gestão-subjetivação estão engendradas e produzem efeitos que podem seguir caminhos de repetição e/ou criação. Assim, a atividade, as situações de trabalho, assim como as situações de vida não são dadas e por isso, não devem ser naturalizadas, mas sim transformadas, construídas.

Nessa direção de análise, é preciso desenvolver metodologias de pesquisa que partem do conhecimento do cotidiano dos/as trabalhadores que não desistem de lutar pela transformação das situações de trabalho que tentam constrianger sua potência normativa como vivente humano. Assim, pesquisar as formas como os humanos trabalham implica conceber qualquer estabelecimento social como inacabado, e não fechado em si mesmo, mas como um campo em construção permanente. Estamos todos imersos em intrincadas redes de relações com a natureza, com outros humanos e com suas invenções, produzindo, coletivamente, nossa existência, o que se produz e se reproduz numa tessitura movente de múltiplas conexões, em que se efetiva a produção da vida material (ATHAYDE; BRITO, 2003).

O desafio que se afirma aqui é a necessidade de capturar e objetivar o que existe de subjetivo nas relações de trabalho no setor de mármore e granito, que muitas vezes manifestam-se em relações de poder, e num ambiente de visível perda de poder político e reivindicatório dos trabalhadores, mesmo sendo estes reconhecidos como “encarregados de equipe”.

Nesse sentido, podemos entender que a linha de pesquisa Tecnologias de gestão e Subjetividades tem como uma de suas propostas a utilização da objetividade e da subjetividade no intuito da construção de saberes sobre o trabalho. Nesta pesquisa aqui proposta, essa construção se dará no sentido de possibilitar a transformação da pesquisadora e do mundo do trabalho, na medida em que procuramos conhecê-lo.

1.2 – CENÁRIOS DO TRABALHO NO SETOR DE ROCHAS

Nesta parte, vamos apresentar o nosso campo de pesquisa: o trabalho no setor de Rochas Ornamentais. Primeiramente, a partir de notícias divulgadas recentemente por meios de comunicação local e, posteriormente, por dados levantados de estudos e pesquisas anteriormente realizadas no setor de rochas ornamentais, procuramos “desenhar” os cenários desta pesquisa.

Ao iniciar a busca de informações recentes sobre o trabalho no setor de mármore e granito, no sindinotícias, um alarde:

“Se para os empresários do setor de mármore e granito, os reflexos da crise financeira começaram há aproximadamente dois anos, imaginem para os trabalhadores do setor que vêm sofrendo há muito tempo com as péssimas condições do ambiente de trabalho”. (Sindinotícias, postada em 22 de dezembro de 2009).

Desde os primórdios da atividade de extração e beneficiamento do mármore e granito, observa-se a organização do trabalho com características de improvisação e informalidade (MOULIN, 2007, p. 38).

Tais informações são complementadas pela seguinte publicação:

“Em 2008, a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Setor Mineral (CNTSM-CUT) recebeu a denúncia de 39 mortes no setor. Conhecida por ser uma atividade altamente perigosa e muitas vezes realizada ilegalmente, tem enfrentado muitos problemas que se estendem a direitos sociais e segurança no trabalho. O cotidiano de seus trabalhadores é cortar e empilhar mármore ou granito correndo freqüentemente o risco de morte, pois as peças são grandes e pesadas podendo despencar em cima do operário. Nas empresas de Mármore e Granito, o risco é constante. A atividade produtiva representa mais de quinhentos mil trabalhadores, mas a maioria destes não tem registro em carteira: 65% estão na informalidade”. (Fonte: CUT Nacional, acesso em 10 de agosto de 2010).

Sobre a atividade de trabalho e suas condições, uma conquista é divulgada recentemente pelo Sindimármore e pela revista Inforochas:

“Desde abril de 2010 está expressamente proibido pelo Ministério Público do Trabalho o turno de 12x36 no setor de mármore e granito. Se alguma empresa insistir em praticar esta jornada terá que pagar multa altíssima”. (Sindimármore, acesso em 20 de agosto de 2010)

“O fim da escala 12X36 foi uma decisão tomada em acordo definido por Sindirochas e Sindimármore em dezembro de 2009. O Sindirochas se disponibiliza a orientar empresários sobre alternativas de escalas de trabalho a fim de adequar-se à lei.” (Inforochas, março e abril de 2010).

Em se tratando de investimento em Capacitação profissional, observamos principalmente cursos direcionados à adequação de profissionais a exigências do Ministério Público, principalmente no que tange à segurança no trabalho, conforme divulgado na reportagem a seguir:

“Ação do Ministério Público visa à identificação de empresas que ainda não investiram na capacitação dos funcionários quanto à Movimentação de Chapas” (Inforochas, Junho de 2009).

Através de pesquisa bibliográfica sobre publicações e pesquisas realizadas no setor de rochas, também se observou uma maior tendência para estudos relacionados à segurança e saúde do trabalhador, como se vê a seguir.

Moulin (2006), em sua tese de doutorado, investiga consequências sociais de acidentes de trabalho e incapacitantes no setor de rochas ornamentais. Em seus estudos, enfatiza as relações técnicas e sociais que compõem os processos de trabalho. Aborda a importância da criação do sindicato dos trabalhadores e sua participação na formação de trabalhadores mais ativos e reivindicativos. Aponta, ainda, o quanto às exigências para

a exportação de materiais “forçaram” empresários a uma maior preocupação com a saúde e segurança do trabalhador.

Moulin e Gomez (2008) apresentam um estudo etnográfico sobre os impactos gerados para as famílias de trabalhadores vítimas de acidentes de trabalho fatais. Os autores destacam o apelo à virilidade e à improvisação como “panos de fundo” para a ocorrência de acidentes de trabalho.

O estudo “Homens de Pedra? Pesquisando o processo de Trabalho e saúde na extração e no beneficiamento do mármore – relato de uma experiência” (MOULIN et al., 2001), baseando-se na ergonomia do trabalho, procura descrever o processo, organização e condições do trabalho no setor de rochas ornamentais e, com base na psicodinâmica do trabalho, levanta aspectos relacionados à noção de trabalho, saúde e suas interfaces.

Moulin (2007) analisa a história de vida de trabalhadores aposentados e empresários idosos, ricas de repertórios de tentativas e erros, de “honra” ao sair de trabalhador da roça a trabalhador de indústria. O artigo aponta que as mortes e os sofrimentos causados pelo trabalho os tornaram “mártires” do mármore e granito.

Em recente publicação Moulin e Moraes (2010) discutem o trabalho penoso e perigoso no setor de rochas ornamentais e seus efeitos para a saúde mental. Na pesquisa realizada pelas autoras, os trabalhadores realizaram associações entre seu trabalho e possíveis agravos à saúde, destacando situações que proporcionaram “estresse” e pressão no trabalho, que produzem desatenção e colocam trabalhadores em risco.

Marques et al. (2007), por sua vez, realizaram um estudo de caso sobre os aspectos ergonômicos envolvidos na manutenção em uma empresa de beneficiamento de mármore e granito. Para além de aspectos relacionados à saúde e segurança, apresenta condições de trabalho da empresa estudada e seus impactos na manutenção preventiva e produtividade. Ao considerar aspectos relacionais, constatou que o poder de decisão da equipe de manutenção e a integração entre os profissionais de manutenção e administrativos são considerados deficientes pelos participantes da pesquisa. Por outro lado, os funcionários participantes afirmam ter liberdade para executar suas tarefas de forma criativa. Solicitam e sugerem mais treinamentos e aperfeiçoamentos, que

acompanhem os investimentos em máquinas e equipamentos com tecnologias mais modernas.

Em recente dissertação, Pacheco (2010) buscou as ferramentas teórico-metodológicas da Clínica da Atividade, para dar visibilidade às reinvenções dos trabalhadores do mármore e granito em seus fazeres diários. Ao protagonizar ações que visam à análise das atividades de trabalho, os trabalhadores puderam vislumbrar a força que juntos possuem para transformar situações penosas nos ambientes de trabalho, criando novos modos de fazer, inventando maneiras de enfrentar essas situações a partir da ampliação de seu poder de agir (PACHECO, 2010).

O Projeto Conexões e Saberes sobre o Trabalho no setor mineral, vinculado à Universidade Federal de Minas Gerais, por sua vez, reúne pesquisadores e trabalhadores do setor mineral para discutir a produção de saberes sobre o trabalho no contexto da Ergologia, pelo dispositivo dinâmico a três pólos, proposto por Schwartz (CUNHA, 2009).

Portanto, tais estudos oferecem inúmeras contribuições à pesquisa e à prática de gestão de pessoas no setor de mármore e granito, contudo, embora tais aspectos estejam intimamente relacionados ao objetivo desta pesquisa, não avançam pelo viés da construção e desenvolvimento das competências na ação, o que pode caracterizar uma lacuna importante para os objetivos da pesquisa. Assim, este direcionamento focaliza além das deficiências, dificuldades ou o sofrimento provocado pelas situações de trabalho, principalmente os movimentos de enfrentamento, criação e recriação produzidos pelos trabalhadores nas suas atividades e nos seus cotidianos de trabalho.

1.3 O PROBLEMA

Diante deste cenário e discussão, o problema que se apresenta é:

Quais as estratégias utilizadas pelos trabalhadores do mármore e granito para acionar e desenvolver as Competências ao realizar suas atividades de trabalho em beneficiamento de mármore e granito?

Para o problema apresentado, buscou-se definir objetivos que levem à compreensão da construção das Competências no setor de rochas ornamentais. Além disso, esta pesquisa propõe a reflexão sobre temas em Tecnologias de Gestão e Subjetividades, a fim de trazer contribuições para análise e discussão desta temática nos estudos nacionais e internacionais.

1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa foi conhecer e analisar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para acionar e desenvolver as competências na atividade de beneficiamento do mármore e granito, visando à transformação e gestão coletiva do trabalho.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Conhecer e descrever as principais formas de gestão de competências no setor de mármore e granito;
- ✓ Conhecer, analisar, discutir e repensar práticas vigentes de gestão de pessoas e competências nas empresas participantes;
- ✓ Descrever ações observadas, bem como sugeridas pelos participantes, para identificar e desenvolver as competências na ação dos trabalhadores, por uma gestão coletiva do trabalho ;
- ✓ Verificar, a partir das experiências dos trabalhadores, ações e comportamentos que ora cessam e ora ampliam as possibilidades de uma gestão coletiva do trabalho.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho pretendeu focar o setor de mármore e granito e a gestão de pessoas e competências, realizando o estudo a fim de conhecer a atividade de beneficiamento de mármore e granito bem como os movimentos e engendramentos presentes nas relações e na construção das competências dos trabalhadores.

Na dimensão teórica, procurou resgatar concepções e reflexões sobre a atividade de trabalho e os processos que a envolvem, de autores como Schwartz (1998, 2000, 2002, 2003, 2004, 2007), Clot (2001, 2006), e Dejours (1987, 2003, 2007), bem como evidenciar a diversidade existente na noção de competência nos discursos sociais e científicos, a partir de autores como Zarifian (2001; 2003), Le Boterf (1994, 2003), Ruas (2005, 2005), Dutra (2000, 2010) e outros.

Assumi-se como caminho, a perspectiva da competência na ação, associada a situações concretas e carregadas de eventos, que exigem a mobilização dos sujeitos, enquanto diretamente responsáveis por suas ações (ZARIFIAN, 2001; 2003; LE BOTERF, 1994; 2003).

2 TRABALHO E COMPETÊNCIA

2.1 O Mundo do Trabalho sob a ótica da experiência dos trabalhadores

O trabalho é uma atividade de transformação em que o homem atua, de forma consciente e proposital, sobre a natureza de modo a modificá-la para satisfazer as suas necessidades de consumo e, ainda, para acumulação de capital (BRAVERMAN, 1987).

O movimento da gerência científica foi iniciado por Taylor, ao final do século XIX, num contexto em que as empresas aumentavam de tamanho, a indústria iniciava sua organização monopolística e a ciência buscava sistematização e intencional aplicação à produção.

Neste contexto histórico, o que importa no trabalhador não é sua personalidade, seus sentimentos, seus conhecimentos, sua iniciativa, mas o conjunto de capacidades para realizar operações que a gerência pede, e a disciplina de executar tal como foi determinado (ZARIFIAN, 2001).

Segundo Braverman (1987), a gerência científica significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Ela focaliza o trabalho, o estudo e análise dos seus elementos, proporcionando uma melhoria sistemática do desempenho do trabalhador.

Vale ressaltar que, nessa abordagem, a produtividade do trabalho seria a organização da velocidade do trabalho, do fluxo da produção que dela resultam, que diminui o tempo de trabalho contido em cada unidade de mercadoria (BRAVERMAN, 1987). Nesse sentido, o trabalhador é colocado em concorrência com as máquinas e os gestores industriais sonham com sistemas de produção automatizados, com alto fluxo relacionando diretamente a produtividade das máquinas com a produtividade esperada das operações humanas.

O trabalho, por sua vez, é concebido a partir da cisão entre a concepção e execução, sendo as tarefas de análise, construção do conhecimento e melhoria dos processos, assumidas inteiramente pelo administrador, que controla cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução. Os operadores, nesta ótica, seriam banidos de qualquer trabalho cerebral acreditando-se que, desse modo, atingiriam o máximo de produtividade.

Baseando-se nestes princípios, a aplicação da gerencia científica trouxe como principais efeitos a redução da necessidade dos trabalhadores diretamente na produção, a divisão entre trabalho prescrito e trabalho real, a destituição dos trabalhadores do conhecimento do ofício e controle autônomo da produção, dentre outros.

“O trabalho nos produz e transforma; portanto, procurar compreender o trabalho é também poder transformá-lo e afirmar a possibilidade de uma outra estética da existência” (BARROS, 2004, p. 95).

Partindo-se da premissa que a sociedade é produzida por sujeitos e produtora de sujeitos, podemos aferir que na medida em que mudam as configurações do mundo do trabalho, mudam também os sujeitos que nelas se inserem. Daí a importância de, nesta etapa, apresentarmos tais mudanças e seus reflexos na relação homem-trabalho.

Os anos 90 do século XX foi marcado por profundas mudanças no cenário geopolítico e econômico mundial, consequência de uma reestruturação da política e da economia globais que teve curso na década de 80. (...) De fato, vivemos numa sociedade marcada por mudanças substanciais no modo de ser da sociedade e no mundo do trabalho (ABDALLA; BARROS, 2004, p. 12).

No mundo do trabalho, as estratégias organizacionais desafiam os trabalhadores constantemente e para atender as exigências do mercado, tornar sua organização competitiva e saudável. Segundo Dutra (2010, p.24), “a agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Para isso, os trabalhadores são imbuídos a desenvolver capacidades, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes extraordinárias que levarão a empresa a alcançar resultados cada vez melhores, através da equipe bem treinada e orientada na direção dos rumos estratégicos definidos pela organização.

Uma das principais exigências e desafios lançados aos profissionais é o alcance de resultados através da contribuição estratégica aos negócios da organização, contribuindo para a produtividade no sentido de eficiência e eficácia organizacional.

Segundo Zarifian (2001), com a emergência da problemática da competência, pode-se dizer que algumas destas características históricas do trabalho industrial foram profundamente desestabilizadas, tais como a separação entre trabalho e trabalhador, a predominância do fluxo e da produtividade de operações de trabalho e a necessidade da co-presença entre trabalhadores.

A ocorrência de eventos, imprevistos na organização do trabalho e da produção impulsiona a cada dia mais a busca de enfrentamentos e soluções de problemas nos cotidianos de trabalho. Diante desta realidade, os trabalhadores precisam estar atentos às modificações do ambiente, à necessidade de organizar ações para “inventar” respostas e conduzir ações com flexibilidade, sem engessá-las com procedimentos e respostas padronizadas.

Diante deste outro cenário no mundo do trabalho, novas configurações na organização e relações de trabalho fazem-se necessárias. A efetividade organizacional não pode mais estar nas mãos do administrador apenas, nem tampouco enclausuradas em prescrições apriorísticas. A competência profissional passa a ter o enfoque do trabalhador pensante, da negociação entre trabalhadores e troca de experiências e idéias no sentido de agir e trabalhar de forma competente diante de situações inesperadas. O conceito de trabalho retorna ao trabalhador, pois exige deste último a iniciativa e a responsabilidade diante de uma realidade não prescrita.

A complexidade e multidimensionalidade do trabalho reflete a natureza do humano, já que não há trabalho sem que haja uma intenção humana individual ou coletiva (SOUZA; FAITA, 2002).

O trabalho está carregado de sentidos, inscritos no encontro entre a complexidade da experiência e a situação de trabalho. Tal encontro e troca são proporcionados pela linguagem, que aciona os sujeitos envolvidos a dar conta de problemas, a lidar com a variabilidade inerente das situações reais, a criar novos modos operatórios e inventar saídas para tornar menos pesada sua tarefa e mais eficiente sua prática.

Em nossa cultura o trabalho é também um organizador social, investem os atores sociais de identidade, o sujeito se reconhece e é reconhecido na sua atividade profissional. Essa importância torna o trabalho um espaço privilegiado para compreender os processos de construção de subjetividades do indivíduo e da sociedade, e suscita um olhar para ir além do que está aparente, buscando a construção singular e coletiva nos postos de trabalho, as interações, o dito e o não dito, do trabalho e da falta dele.

Assim, a atividade de Recursos Humanos pretendeu, por muitos anos, controlar e monitorar as relações de trabalho, no sentido taylorista de administração, de forma a padronizar, prever, controlar, estabelecer normas de conduta, padrões de comportamento, procedimentos de trabalho, critérios de seleção, políticas de avaliação de desempenho, dentre outros.

Com a mudança do “nome” deste campo de atuação - de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas - partiu-se para a consideração das pessoas como mais do que um recurso organizacional. Contudo, falar em Gestão de Pessoas continua sendo uma forma taylorista de compreensão da subjetividade do trabalhador e análise das situações de trabalho, na medida em que se continua a considerar que existe um gerenciamento que vem “de fora”, que deve ser prescrito e obedecido, a fim de garantir a eficiência e eficácia organizacional.

Segundo Schwartz (2000), faz-se necessário retrabalhar a questão do que podemos chamar de “o sujeito” a partir de uma outra abordagem do trabalho, já que, com a predominância dos modelos tayloristas, teve-se a impressão que subjetividade e trabalho eram opostos, na medida em que o trabalho era incluído no registro do mecânico, da “execução”, do assujeitamento. Consequentemente, o sujeito não poderia se expressar a não ser fora do trabalho.

É importante reforçar que as transformações no mundo do trabalho na contemporaneidade desafiam os trabalhadores a tomar decisões participativas no contexto do trabalho, o que implica em contar com pessoas dispostas a enfrentar e superar imprevistos, adversidades, peculiaridades e diversidades das condições de trabalho.

Por condições de trabalho, entende-se tudo aquilo que influencia o próprio trabalho (WISNER, 1987, p. 12). Assim, considera-se o posto de trabalho, seu ambiente físico e social, as relações entre produção e salário, jornada de trabalho, vida de trabalho, repouso, alimentação, férias, transporte, benefícios gerais, dentre outros.

A análise de trabalho não é apenas uma fonte de ação, mas um recurso para sustentar a experiência coletiva de modificação do trabalho por aqueles que o fazem (CLOT, 2001, p.10).

A falência das abordagens tradicionais de gestão de pessoas foi motivada por pressões que emergiram na década de 60 e se consolidaram nos anos 80, quando as organizações passam a necessitar de maior comprometimento, autonomia e iniciativa por parte dos trabalhadores, perfil bem diferente do que era exigido até então, de obediência e submissão às regras e prescrições (DUTRA, 2010, p. 13-14).

Segundo esta perspectiva, o que o trabalhador diz sobre seu trabalho tem uma importância considerável na análise da atividade. Contudo, a “recusa” do discurso do trabalhador por parte dos especialistas do trabalho tem suas origens em Taylor, que recusava até mesmo que o trabalhador pense sobre o trabalho (WISNER, 1987, p. 79). Em “Meio e normas do homem no trabalho” Canguilhem (1990, p.128) afirma que “o meio não pode impor nenhum movimento a um organismo a não ser que este organismo se proponha primeiro ao meio de acordo com certas orientações próprias. Uma reação forçada é uma reação patológica”. Nesse sentido, considera-se o organismo como produtor de seu meio, repelindo a idéia de que o meio lhe é exterior.

Apesar de todo o esforço do taylorismo em suprimir a iniciativa pessoal do trabalhador e submetê-lo à racionalidade técnica do trabalho, Canguilhem (1990) retrata que faz parte da existência pessoal a capacidade de produção de novas normas. A ilusão capitalista de que suas normas são definitivas e universais é colocada em questão na medida em que o exercício do reajustamento, conforme Dejours (2003) é inerente a situação de trabalho.

A reação dos trabalhadores ao taylorismo, não surpreende, pois todo homem deseja ser sujeito de suas normas. Esta ação de produzir normas fortalece o sentido da vida, ao mesmo tempo em que permite viver a situação de trabalho com autonomia e liberdade. A normatividade é, para o homem, o sentido de sua vida (CANGUILHEM, 2001).

Quando traz esta questão da normatividade tanto do indivíduo como da sociedade, Canguilhem (1990) afirma que o homem é demandado a posicionar-se, a fazer escolhas, e isto se dá na relação com o seu próprio meio, onde o homem constrói e é construído e dá sentido a sua vida e ao seu trabalho, e conseqüentemente à sociedade.

Sendo assim, podemos entender a atividade de trabalho dos profissionais do mármore e granito como uma ação e também reação, refletindo a subjetividade destes trabalhadores no desenvolvimento das competências no trabalho.

Sendo o homem produto e produtor de sua história, o mesmo se constitui das e nas suas relações estabelecidas. Ao abordar as relações de trabalho, pode-se entender a atividade dos trabalhadores como um processo onde vivenciam e buscam colocar as estratégias empresarias em prática, ao mesmo tempo em que interagem, satisfazem seus desejos e expectativas como sujeitos sociais.

Encontramos, na comunidade científica, alguns trabalhos que consideram a experiência dos trabalhadores como base para a construção do conhecimento científico, dentre eles, destacaremos aqui a “Enquete operária” de Marx (1982), os trabalhos de Dejours (2003) sobre “o fator Humano no trabalho” e o desenvolvimento do conceito de “inteligência astuciosa”, Odonne (1989) e a “comunidade científica ampliada” e, ainda, a Análise Ergonômica do Trabalho, de Wisner (1994). Considera-se que tais contribuições são relevantes para o entendimento da proposta de Schwartz e o “dispositivo dinâmico a três polos” da ergologia, aporte teórico analítico escolhido para a presente pesquisa.

2.1.1 A Enquete Operária

As Enquetes Operárias surgiram na primeira metade do século XIX, a princípio a pedido dos governos estabelecidos, como tentativa de entendimento e proposição de ações por parte da classe operária, durante o processo de industrialização. Posteriormente, tais ações foram apropriadas por grupos socialistas que deram às enquetes operárias o caráter de autoconhecimento da classe operária (THIOLLENT, 1982).

Segundo Thiollent (1982), Marx elaborou a Enquete Operária, um questionário composto de 100 perguntas, direcionado aos operários e operárias do campo e da cidade, no intuito de conhecer a situação de trabalho que viviam, suas condições de trabalho, de remuneração, o processo de produção, convidando o operário a descrever a realidade de trabalho a partir de sua experiência de vida, opiniões e sentimentos, o que se opõe à idéia de que o trabalhador é passivo, mero executor e desconhecedor da realidade.

O questionário foi elaborado de forma a promover um raciocínio crítico do trabalhador questionado, partindo do pressuposto da não-neutralidade e colaborando para a tomada de consciência da natureza do capitalismo e sua condição exploratória. Marx postula um método de trabalho político, que se desafia a estabelecer uma relação entre a tomada de consciência e a luta organizada (LAZARDO, 1982).

A Enquete operária pode ser considerada um marco na consideração e reconhecimento do saber dos trabalhadores sobre o seu trabalho, bem como na potência política de transformação imanente desta consciência e ação advinda dos trabalhadores. Apresentaremos a seguir as contribuições de Dejours para a consideração da experiência real do trabalhador e sua concepção sobre a atividade como resultantes da organização e transformação do trabalho.

2.1.2 O Fator Humano e a Inteligência Astuciosa

A preocupação com a dimensão humana na modernização e excelência organizacional, por parte de pesquisadores, acompanha os estudos sobre o trabalho das mais diferentes áreas de conhecimento. Contudo, acredita-se que os comportamentos humanos não podem ser corretamente interpretados numa dimensão física e mental individual, como proposto pelas ciências experimentais, mas sim, segundo a consideração da interação humana no trabalho, bem como da sinergia entre os trabalhadores e os aspectos mecânicos, físicos, químicos apresentados pela organização do trabalho.

Os estudos de Dejours (2003) analisam criticamente o conceito de Fator Humano desenvolvido pelas ciências experimentais, ou seja, a consideração da falha humana, por exemplo, como um dos principais fatores para a ineficiência e a ineficácia organizacional. A complexidade humana não pode cair neste reducionismo já que, diante da fuga da prescrição e das normas, os trabalhadores desenvolvem, principalmente, sua astúcia, criatividade, produtividade e saúde diante das cargas e exigências advindas da organização do trabalho.

Para Dejours (2003, p. 42), a tarefa nunca pode ser exatamente atendida e, por isso, é sempre necessário rearranjar os objetivos fixados no início. Assim, o real da atividade inclui sempre uma parte de revés, em face do qual o trabalhador ajusta os objetivos e a técnica. Segundo ele, esta parte da atividade é ignorada pela maior parte das concepções de fator humano, que buscam a compreensão do homem e sua relação com a tecnologia e com o trabalho.

Nessa perspectiva, Dejours propõe um novo olhar sobre o trabalho, considerando-o como “uma atividade útil coordenada (...) desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita” (2003, p. 42-43).

Introduz-se aqui a preocupação com a “atividade subjetivante”, sendo esta a atividade operária, não somente nos setores clássicos da produção, mas também nas “novas tecnologias”, na condução dos processos e na utilização de máquinas de comando numérico (BOHLE & MILKAU, 1991 *apud* DEJOURS, 2003).

“A inteligência do corpo e do pensamento engajada nessas atividades muitas vezes antecipa-se à consciência e à simbolização desses atos práticos. Estes últimos se traduzem por seu impacto sobre a matéria ou as instalações, mas também, como retorno, por uma transformação ou uma marca que se inscreve no próprio sujeito” (DEJOURS, 2003, p. 44).

Trata-se aqui da inteligência convocada a partir da experiência do real, reconhecida pela distancia entre a prescrição e a realização, bem como pela característica inédita da solução do problema ou da transposição de obstáculos provenientes do trabalho real, que escapam a toda e qualquer prescrição ou concepção.

Dejours (2003) colabora com esta concepção com o conceito de inteligência astuciosa, remetendo-se aos termos gregos *metis* e *métier*, que caracterizam esta forma de inteligência essencialmente engajada nas atividades técnicas, no corpo “sensível” às exigências da tarefa, ação mobilizada frente situações inéditas, ao imprevisto, em que a competência é a astúcia, a invenção, a criatividade.

A inteligência astuciosa implica na adição de algo novo à rotina, a partir da imaginação criadora e da invenção, bem como na mobilização subjetiva do trabalhador no processo de trabalho, envolvendo sua familiarização com as rotinas de trabalho e por certo envolvimento intuitivo que permite ao trabalhador antecipar acontecimentos e agir fora da norma ou da prescrição. Assim, a astúcia pode estar relacionada também a um valor estratégico dos macetes, das ajudas, das descobertas práticas, dos “quebra-galhos”, que permitem, a partir da fuga da prescrição e das normas, que os objetivos fixados atinjam sua máxima eficácia.

Seguindo por este caminho, a inteligência astuciosa pode permitir ao sujeito proteger-se mais eficazmente da fadiga, ou ganhar em produtividade ou em salário, ou

em negociação vantajosa perante seus colegas ou superiores hierárquicos (DEJOURS, 2003, p. 50).

Portanto, a psicodinâmica do trabalho proposta por Dejours, bem como a análise ergonômica do trabalho de Wisner, que será apresentada a seguir, considera o caráter enigmático e complexo do trabalho, e propõem a análise da atividade de trabalho em suas múltiplas dimensões, dando ênfase às diferentes representações da realidade social pelas pessoas no trabalho, a comunicação entre elas e o quanto que isto pode favorecer ou dificultar a realização do trabalho.

2.1.3 A análise Ergonômica do trabalho

A ergonomia se propõe a contribuir na compreensão do trabalho em sua complexidade. Para a Ergonomia, compreender a atividade de trabalho só se justifica se permitir a transformação do trabalho, o que exige uma postura crítica por parte dos analistas (GUÉRIN et al, 2004, p.37).

Segundo Wisner (1994), o objetivo da ergonomia britânica era adaptar a máquina ao homem, enquanto a ergonomia da atividade, de linhagem francesa, tem como objeto privilegiado o trabalho, os sentidos atribuídos ao trabalho por parte dos trabalhadores, as singularidades, variabilidades e complexidades do ser humano em situação de trabalho.

Cabe ressaltar que a ergonomia que aqui será tratada é esta originada em trabalhos de autores franceses, que partem de um entendimento do trabalho nas relações entre o trabalho prescrito e o trabalho real, na distinção entre tarefa e atividade. Tal abordagem tem a tarefa como aquilo que pode ser descrito, previsto, necessário ao processo de trabalho, enfim, o que pode ser prescrito e que norteia, e a atividade como espaço de singularidade, de imprevisibilidade, de variabilidade, de encontros. Assim, a ergonomia vai buscar uma compreensão do trabalho no sentido de transformá-lo.

Segundo Daniellou (2004) “a ergonomia leva em conta, classicamente, um duplo critério: o de saúde dos trabalhadores e o de eficácia econômica”. Wisner (1994)

enxerga o sujeito/trabalhador como um sujeito social, em situação de trabalho real, que sofre também com a sua condição social.

A análise Ergonômica do trabalho tem como um de seus principais objetivos fornecer essa visão da complexidade da atividade, de forma a dar visibilidade às dificuldades encontradas e estratégias desenvolvidas pelo trabalhador para administrar a distância entre o prescrito e o real, abordar os modos como os trabalhadores constroem e resolvem seus problemas, como promovem mudanças, transformam a organização do trabalho, as técnicas e concepções do trabalho, sempre sob o ponto de vista da atividade (GUERIN et al, 2004).

A Ergonomia e seu método de análise ergonômica do trabalho defende a visão do trabalhador como criador de seu próprio trabalho, que se fundamenta pela distinção entre a tarefa e a atividade, entre o prescrito e o real. Sendo assim, a eficácia do trabalho dependerá da possibilidade de criação por parte dos trabalhadores, na construção de instrumentos, conhecimentos e relacionamentos que fundamentam e transformam a produção.

Tal dinâmica de transformação/compreensão do trabalho necessita da possibilidade de articulação deste coletivo de trabalhadores para repensar suas práticas, bem como da validação deste saber por parte dos ergonomistas, trabalhadores, sindicalistas e outros envolvidos. Pode-se dizer que tal validação é alcançada pela criação da “Comunidade Científica Ampliada”.

2.1.4 “A Comunidade Científica Ampliada”

A expressão Comunidade Científica Ampliada foi originalmente criada pelo médico Ivar Oddone, a fim de construir um modelo operário de luta pela saúde nos ambientes de trabalho (ATHAYDE et al., 2003). A Comunidade Ampliada de Pesquisa visa articular saberes e valores que existem no trabalho com as disciplinas acadêmicas.

Essa articulação, a princípio, é muito frágil e evidencia tanto um desconhecimento por parte dos pesquisadores com relação ao trabalho realizado em situações específicas, quanto por parte dos trabalhadores

no que se refere à produção científica/acadêmica. Segundo essa perspectiva, o conhecimento dos próprios trabalhadores precisa ser confrontado com os saberes formais dos pesquisadores e vice-versa (ATHAYDE et al., 2003).

Nesta perspectiva, entende-se que os trabalhadores produzem conhecimento com sua experiência e este exercício cotidiano move e transforma a realidade de trabalho. O convite que nos faz Oddone e seus seguidores é a “redescoberta do trabalho operário” em suas múltiplas nuances, e que este sirva-nos de base para a construção de qualquer conhecimento científico sobre o trabalho, bem como de estratégias de ação e transformação do trabalho, a partir da experiência dos trabalhadores (VASCONCELOS; LACOMBLEZ, 2005).

Pode-se dizer o aparato metodológico da Comunidade Ampliada de Pesquisa proposta por Oddone (1989) coaduna com o Dispositivo a Três pólos proposto por Schwartz (2000), já que ambos comportam o conhecimento da literatura disponível, os saberes gerados nas atividades de trabalho, a interação com os trabalhadores e as exigências ético-epistemológicas deste fazer.

Tal dispositivo metodológico permite colocar em sinergia e desenvolver a prática e o conhecimento científico, contribuindo para a problematização da produção de conhecimento, das formas de investigação e intervenção, ou seja, do fazer pesquisa e também do atuar profissionalmente (BOTHECHIA, 2006).

2.1.5 “Dispositivo 3 Polos” – Schwartz

Schwartz (2000) propõe a análise das situações de trabalho a partir do Dispositivo a três Pólos, considerando o pólo dos conceitos, o pólo do saber experiência, e o pólo das exigências éticas e epistemológicas.

Assim, o primeiro pólo refere-se aos saberes acadêmicos, ao esforço permanente de se estabelecer uma ordem teórica, metódica e crítica. O segundo pólo, por sua vez, remete-se aos saberes inerentes à atividades e que são retrabalhados, renormalizados na atividade. Por fim, o terceiro pólo tem o propósito de mediar os dois pólos anteriores,

no sentido de debater sobre o histórico, a história, os valores, análises e diagnósticos teóricos (SCHWARTZ, 2000).

Desta forma, por meio do confronto entre os saberes formais dos pesquisadores e os saberes ditos informais dos trabalhadores, nasce uma nova concepção de pesquisa e geração de saber sobre o trabalho (SOUZA & BIANCO, 2007).

Schwartz (2000) afirma também a necessidade da criação de “Comunidades Ampliadas de Pesquisa” em que o objetivo é permitir uma visão não mutilante do trabalho, tendo a participação de membros de diferentes segmentos da sociedade como atuantes nas discussões sobre trabalho. A partir desta análise, pode-se pensar no conceito de “competência profissional ampliada”, sendo esta não somente a técnica, mas também experiências coletivas.

Tal competência profissional ampliada dos trabalhadores do mármore e granito é o alvo da presente pesquisa, contudo, antes de apresentá-la, faz-se necessário a fundamentação dos diversos conceitos de competência apresentados nos estudos organizacionais.

2.2 A problemática da Competência

2.2.1 Construindo a noção de competências

A partir dos anos 80 e 90, autores como Zarifian e Le Boterf contestaram a definição de competências associada ao estoque de conhecimentos e habilidades, procurando associá-las à questão da realização, da produção, da entrega. Tal pensamento é defendido pelo fato de que nem sempre pessoas que possuem um elevado “estoque” de conhecimentos e habilidades conseguem colocá-los em prática.

Assim, Zarifian (1996; 2001) e Le Boterf (1994; 2003) introduzem o conceito de Competência na ação, que representa colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, levando em conta as relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos e limitações de tempo e recursos (DUTRA, 2010).

Para Barros (2004, p.101) competência é o saber mobilizado na atividade de trabalho, que se refere ao reconhecimento social de um saber que é tácito, e que se mostra nas situações reais de trabalho, nos eventos, nas relações estabelecidas entre os trabalhadores. Já para Zarifian (2001, p.68), competência é “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Para Le Boterf (2003), a competência não é resultado de treinamentos, mas sim, da mobilização dos conhecimentos e experiências a fim de atender exigências e demandas do ambiente relacionadas a: cultura da empresa, relações de trabalho, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Para o autor, a competência só pode ser pensada em ação, na mobilização de repertórios em diferentes contextos.

Schwartz (2004) aponta três elementos presentes na noção de competência e que não se articulam facilmente: a apropriação de normas antecedentes (aquilo que é relativamente codificado e transmissível, que enquadra fortemente toda situação de trabalho), a história de cada situação (ao que possui de histórico e de parcialmente inédito) e, ainda, a gestão do inédito, a realização de escolhas, numa dimensão de valores, incontornável, que se articula com as duas primeiras dimensões.

Clot (2006) acrescenta que a atividade não é apenas aquilo que se faz, mas também o que não se faz, o que se pretende fazer, sem conseguir (os fracassos), o que poderia ter sido feito, o que se desejou fazer, o que se pensa ou sonha fazer em outra ocasião, o que fazemos para não fazer o que deve ser feito, o que fazemos sem querer fazer, o que está para ser refeito, o que foi suspenso, o não realizado. Para este autor, a competência profissional é também uma disposição a se desfazer ou a se desembaraçar de sua própria experiência.

A comunicação, neste sentido, torna-se um componente essencial do trabalho, sendo a qualidade das interações fundamental para melhorar o desempenho das organizações. A comunicação vem trazer o embasamento para a Gestão de Competências, no sentido de que é necessário construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso de ações desenvolvidas em conjunto. Pois que o trabalho se alimenta na troca de experiências dos trabalhadores, no

diálogo intra e entre equipes e trabalhadores, numa busca integrada de soluções, onde as competências dialogam e se reconstróem neste processo.

Segundo Zarifian (2001), com a emergência da problemática da Competência, podemos dizer que algumas das características históricas do trabalho industrial foram profundamente desestabilizadas, tais como a separação entre trabalho e trabalhador, a predominância do fluxo e da produtividade de operações de trabalho e a necessidade da co-presença entre trabalhadores.

Neste contexto, já não cabe a separação entre concepção e execução, o que questiona profundamente as práticas tayloristas. As trocas de conhecimentos, de pontos de vista sobre produção, expectativas, confrontação de competências são fonte incomparável de dinamismo e de riqueza para uma organização.

Para Zarifian (2001, p. 97),

“do lado da Competência, o que diferencia a competência de um trabalho taylorizado é que ela expressa uma autonomia de ação do indivíduo (em uma equipe de trabalho, em uma rede de trabalho, etc.), que se engaja subjetiva e voluntariamente, em virtude de suas iniciativas, na melhoria do valor produzido. Esse engajamento pode-se manifestar em termos de reatividade às demandas dos clientes, em termos de sensibilidade à emergência de novas necessidades, em termos de melhoria do serviço prestado, etc”.

Nesse sentido, a utilização da lógica competência exige autonomia de ação dos indivíduos, ainda que a atividade de trabalho sempre tenha raízes na competência técnica, ela possa concentrar-se na produção de subjetividade, nos efeitos relacionais produzidos.

2.2.2 Tipos de competências: individuais, coletivas e *core competence*

A questão das competências pode ser abordada em três dimensões: as competências organizacionais, que são competências coletivas e asseguram a realização dos planos estratégicos da empresa por meio da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas; as competências funcionais, que se referem ao desempenho das funções/processos da organização; e as competências profissionais e individuais, que dizem respeito à mobilização de ações com vistas a atender suas atribuições e responsabilidades (RUAS, 2005).

Cabe ressaltar, ainda, a noção de *core competence*, proposta por Prahalad e Hamel (2000), expressa por um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Ruas et al.(2010) discutem tal conceito e procuram validá-lo através de pesquisa, contudo, não conseguem encontrá-lo em nenhuma das empresas estudadas. Concluem que tal conceito aplica-se em empresas com “capacidades excepcionais”, por isso tão instigante e desafiadora, contudo, rara para uma abordagem empírica.

Para aporte desta pesquisa, optou-se pela idéia de competência na ação e não de potencial para, conforme destacado por Zarifian (2001; 2003), que será apresentada no tópico a seguir.

2.2.3 Competência como decisão e ação no mundo real e a idéia de qualificação formal.

As diferentes abordagens para o conceito de competência desafiam as pesquisas e estudos na área desde os últimos trinta anos. Os estudos de Zarifian (2001) contribuem para o deslocamento do enfoque do modelo de competência baseado nas tarefas e prescrições do cargo, para uma noção de competência na ação, ou seja, no “tomar iniciativa e no assumir responsabilidade” do trabalhador diante das situações cotidianas com as quais se depara.

Tal noção de competência traz consigo a idéia que os conhecimentos são construídos sócio-historicamente e que quanto mais a probabilidade de eventos aumenta, tanto mais esta capacidade de tomar iniciativa é requerida para o sujeito, frente às situações de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Portanto, nesta perspectiva, ser competente não está diretamente ligado à qualificação formal, nem tampouco à capacidade de realização dentro do pré-estabelecido, mas na capacidade de articulação e flexibilização destes diante de imprevistos e impasses do cotidiano de trabalho.

Portanto, falar em qualificação ou avaliar a qualificação implica observar as interações na organização do trabalho. A fala, nesse sentido, ao contrário da visão taylorista de perda de tempo, passa a ser um fator de produtividade (ZARIFIAN, 2001).

A aprendizagem na ação funciona como estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais (reflexão sobre problemas reais e atuais, espaço para reflexão sobre ações e experiências e reformulação de ações e significados atribuídos pelo indivíduo a determinados conceitos e idéias que guiam suas ações (HIROTA; LANTELME, 2005)

2.3 A Competência à luz da Ergologia – o real da atividade

Conforme apresentado anteriormente, a Ergonomia da Atividade sinaliza sobre a distância do trabalho prescrito e do trabalho real. A atividade se constitui enquanto um conjunto de fenômenos que caracterizam o ser vivo no cumprimento de suas ações. A atividade de trabalho, assim, envolve a tentativa de dar conta das prescrições do trabalho, levando em consideração as vantagens e restrições impostas pelos imprevistos e variabilidades (GUERIN et al., 2004).

O ser humano, como todo o ser vivo, está exposto a exigência ou normas, emitidas continuamente e em quantidade pelo meio no qual se encontra. Para existir como ser singular, vivo, e em função das lacunas das normas deste meio face às inúmeras variabilidades da situação local, ele vai e deve tentar permanentemente re-interpretar

estas normas que lhe são propostas. Fazendo isto, ele tenta configurar o meio como o seu próprio meio. É o processo de renormalização que está no cerne da atividade. (DURRIVE, SCHWARTZ, 2008, p.25)

A ocorrência de imprevistos na organização do trabalho e da produção impulsiona dia-a-dia mais as empresas a enfrentá-los e procurar uma solução adequada. Nesse sentido, há uma clara necessidade de que permaneça muito atenta às modificações do ambiente, organize ações para “inventar” respostas pertinentes e conduzir ações com flexibilidade, sem engessá-las em procedimentos e respostas padronizadas.

Na perspectiva ergológica, é a partir dos cotidianos de trabalho que se convoca os saberes que emergem da atividade, tendo a compreensão do trabalho como um lugar de permanentes escolhas e arbitragens, de debates de normas e valores, que possibilitam aos trabalhadores a formalização de suas experiências (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007).

Do ponto de vista da Ergologia, a gestão é sempre plural, coletiva e, portanto, podemos dizer em *Gestões com Pessoas*, mas tendo a cautela de não considerar isso apenas mais um modismo, uma mudança de nomenclatura, mas uma real mudança de paradigma, de rompimento com uma bipolaridade entre quem impõe e quem se sujeita, mas numa construção coletiva de ação, de gestão do trabalhador sobre o seu trabalho.

2.3.1 A Competência na Atividade e os “usos de si”

Em toda a atividade de trabalho existe uma dimensão gestonária, sendo impossível gerenciar a partir de um nada e daí, a consideração da Gestão Coletiva do trabalho.

Desta forma, a análise da atividade inclui não apenas os procedimentos realizados, mas também as intenções que levaram àquelas escolhas.

Diante do exposto, cabe-nos discutir sobre o conceito de Competência e a Gestão de Competências na consideração do trabalho como gestão, como produção dos “usos de si”.

Segundo Schwartz (2003, p.8), toda atividade de trabalho é sempre mais ou menos uma dramática do uso de si, tomada entre as normas antecedentes e a necessidade de se dar a si mesmo normas.

Para Schwartz (2007), a atividade é sempre um debate de normas. A prescrição não oferece subsídios para o agir, pois as renormalizações ocorrem permanentemente. Em termos práticos, isso significa que o sujeito tem contato com uma pluralidade de normas antecedentes que podem ser da ordem da profissão, da organização do trabalho, do organograma, das regras comuns, dos objetivos da gerência e da produção, das maneiras de fazer.

As normas antecedentes podem ser também as renormalizações coletivas estabelecidas. Há toda uma série de normas imbricadas, bem mais amplas que uma simples enumeração de procedimentos. Dessa forma, as normas antecedentes são aquelas que preexistem, independente do sujeito (SCHWARTZ, 2007).

Dentre as normas antecedentes, há as normas do grupo, que certamente são distintas das normas da instituição. Isso porque elas não estão escritas, são criadas a partir da atividade de trabalho, contrariamente às outras. Segundo Schwartz (2007), há uma continuidade e descontinuidade entre essas duas modalidades de normas antecedentes.

Quanto às renormalizações, elas correspondem a tudo que o sujeito faz na atividade de trabalho consoante sua própria interpretação desse universo de normas antecedentes. Assim, o debate de normas é uma arbitragem. (SCHWARTZ, 2007). Isso porque toda atividade envolve variáveis a serem geridas, envolve escolhas, arbitragens, decisões, critérios, ponderações, que Schwartz (2004) chama de “usos de si”.

No uso de si por si, é a pessoa quem reinventa uma certa maneira de ser, de viver, de sobreviver. Em certas profissões, há normas bem precisas, mas na realidade, elas sempre são insuficientes. É o que Schwartz (2007) chama de “vazio de normas”. Se as normas forem executadas ao pé da letra, elas não funcionarão. Haverá continuamente, os atrasos, as “emendas”, as diferenças... É nesse espaço que o sujeito cria, reinventa.

Nesse contexto, vale ressaltar ainda um dos conceitos fundamentais da ergologia: as dramáticas. Nas palavras de Schwartz (2007),

“a utilização da palavra “dramática” não quer dizer que se passa um drama terrível. Quer dizer que se passa alguma coisa. No sentido etimológico, dramática quer dizer que há uma história que se passa, história que não estava prevista a princípio, mas que não é necessariamente trágica”.

Assim, a atividade de trabalho é sempre um “encontro histórico” entre os saberes acumulados nos instrumentos, nas técnicas, nos dispositivos coletivos e o saber da prática, da experiência. Esse encontro é palco de uma “dramática” (SCHWARTZ, 2007), ou seja, lugar onde ocorre a “atividade industriosa”, negociações do uso de si que são sempre problemáticas. Isso porque os sujeitos têm que fazer escolhas, arbitrar entre valores diferentes, muitas vezes contraditórios, o que se torna uma situação inquietante.

Neste ponto, temos que registrar com cuidado que a gestão de si não pode se confundir com a atual tentativa de apropriação do capital em relação aos processos de trabalho, que ao invés de negar a subjetividade do trabalhador, como tentou fazer sem sucesso o Taylorismo-Fordismo, no dias de hoje, a subjetividade é desejada e valorizada, visto que não pode ser negada, mas estes trabalhadores, gestores do próprio trabalho, são aprisionados num dever ser limitador.

“Mesmo os atuais modelos participativos de gestão não ultrapassam a condição de capturantes e operam tão somente como dispositivos de um regime de subjetivação que chamamos de liberdade vigiada, uma vez que ao trabalhador são oferecidas oportunidades restritas e controladas de opinar e atuar diretamente no processo de trabalho” (FONSECA; BARROS, 2010, p. 102)

Neste contexto, o controle se dá pelo próprio indivíduo, o capital anônimo então se exime de responsabilidade no processo, o trabalhador assume como único responsável pela sua “carreira”, e deve atender metas, deve se atualizar, deve “dar conta”, é o profissional pró-ativo, flexível, e é também solitário no seu fracasso.

Fala-se, então, de gestão como verdadeiro problema humano, presente nas variabilidades, como escolha, como arbitragem, como hierarquização de atos e objetivos, portanto de valores que se constituem nos encontros e jamais podem ser apenas previstos ou repetidos (SCHWARTZ, 2004, p.23). Esta gestão que ocorre nos encontros e desencontros, nas “falhas”, nos escapes, nas interações e respostas que os trabalhadores apresentam às demandas dos processos de trabalho, é o que sustenta a existência das organizações. É o real que pulsa e torna possível a dinâmica de transformação contínua do trabalho e do trabalhador.

Schwartz (2004) considera os conceitos de Eficácia, como avaliação de um ato referente aos objetivos, e Eficiência, como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo. Assim sendo, qualquer atividade é uma negociação de eficácias e as dramáticas de eficácia precedem todo e qualquer encaminhamento gestor que pretenda subordiná-las.

As formas modernas de eficiência nos remetem ao pleno reconhecimento do valor da qualificação. Zarifian (2001) cita que “o trabalho reverte ao trabalhador”, ou seja, o trabalho torna-se o prolongamento direto da competência individual mobilizada diante de uma situação profissional, onde há a pluralidade de tempos, de atividades, de conteúdos e exigências.

2.3.2 Competência e Gestão

Um aspecto sensível da gestão de competências é que a mobilização das competências não pode ser imposta ou prescrita. Nesse sentido, não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente. O que a empresa pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento, validá-las, contudo, seu desenvolvimento depende da automobilização dos indivíduos (ZARIFIAN, 2001, p.121).

Nesse sentido, pode-se afirmar que Zarifian (2001) introduz um viés social à problemática da competência que, segundo ele, necessita de reconhecimento e

legitimidade social para que agregue valor ao indivíduo e à organização, através da “entrega”.

Diante da perspectiva apresentada, a efetividade organizacional não pode mais estar nas mãos do “gestor”, nem tampouco enclausurada em prescrições apriorísticas. A competência profissional passa a ter o enfoque no trabalhador pensante, no indivíduo que trabalha e assim age de forma competente diante de uma situação/evento imprevisto e surpreendente. Assim, o conceito de trabalho retorna ao trabalhador, pois exige deste ultimo a iniciativa e responsabilidade diante da realidade não mais “rotinizada”.

Na Gestão de Competências, a competência apresenta-se como o poder de pensamento e ação do trabalhador, a iniciativa e responsabilidade são assumidas por um coletivo, mas ao mesmo tempo depende de cada pessoa individualmente, ou seja, a subjetividade de cada indivíduo está envolvida. Nesse sentido, podemos entender que a contribuição fundamental da Gestão de Competências nas organizações seria proporcionar, validar, estabelecer estes espaços de negociação, de expressão coletiva, e pensar e questionar o trabalho no sentido de transformá-lo, apropriando-se a experiência dos trabalhadores.

Este estudo busca conhecer as práticas e reconhecer o sentido da Gestão de Competências para os trabalhadores no setor de Mármore e Granito, se propondo a construir espaços de negociação do coletivo dos trabalhadores do setor de mármore e granito. Para tal fim, os princípios da Ergonomia da Atividade e da Ergologia mostram-se como importantes ferramentas teórico-analíticas na construção da pesquisa e consecução dos objetivos.

2.4 POR UMA GESTÃO COLETIVA DO TRABALHO: OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA

A análise da atividade revela aspectos do trabalho muitas vezes desconhecidos. Segundo Schwartz (2000), o trabalho nunca é pura execução já que o ambiente de trabalho é também um ambiente técnico, um ambiente humano, um ambiente cultural. Segundo ele, tais ambientes são dotados de infidelidades que se combinam, se acumulam, se cruzam de forma que nunca se possa pretender listar tudo aquilo que se constitui, formando um “vazio de normas”. Sob esta perspectiva, podemos dizer que modelos e normas antecedentes são insuficientes para a atividade no cotidiano de trabalho, já que não há somente execução.

Clot (2006) aborda que a atividade é a apropriação de ações passadas e presentes de sua história pelo sujeito, fonte de uma espontaneidade indestrutível. Nesse sentido, combate o taylorismo dizendo que “é impossível, para a produção, absorver toda atividade pessoal do sujeito em operações elementares” (CLOT, 2006, p.14).

Ser simplesmente comandado em uma atividade profissional, ou ser determinado completamente por normas e imposições não é viver, mas sim algo profundamente patológico.

Segundo Schwartz (2000), a vida é sempre tentativa de se criar parcialmente, talvez com dificuldade, mas mesmo assim, como centro em um meio e não como produzido por um meio.

“Aproximar uma situação de trabalho como uma ‘história’, é nos conduzir a tocar o dedo no que o trabalho nos engaja e nos custa, porque ele nos obriga sempre mais ou menos a criar, a inventar e re-inventar” (SCHWARTZ, 2003, p. 7).

Clot (2006), por meio da Clínica da Atividade, analisa o que é feito e sentido pelos profissionais ao executarem a tarefa, nos remetendo aos detalhes que permeiam os trabalhadores, levando em consideração iniciativas, criatividade, imprevistos, criticando o modelo taylorista que pretende abolir tais execuções através de vigilância severa e normatizações.

As análises do autor nos remetem a estudar o cotidiano de trabalho para além da vigilância, enquadramento e do controle, mas a identificar a subjetividade no trabalho como uma das maneiras de tecer a vida, sendo construída e reconstruída no fazer-ser dos trabalhadores. Afinal, segundo Clot (2006), a competência profissional não é apenas uma capacidade a fazer, mas também uma disposição a se desfazer ou a se desembaraçar de sua própria experiência.

Zarifian (2001, p. 94) cita que as competências dos trabalhadores transformam-se no próprio curso das ações de melhoria, portanto, é procurando melhorar o desempenho que as competências existentes mudam, ou que novas competências são demandadas.

A valorização da experiência dos trabalhadores viabiliza a construção do conhecimento pautada nos cotidianos do trabalho, permitindo assim, uma gestão transformadora das situações de trabalho, a partir do que é vivenciado pelos trabalhadores.

A Gestão de Competências, então, para além de determinar as ações e comportamentos da equipe, nesta relação, pode constituir-se numa possibilidade de ampliar as visões e abrir espaços para a construção do trabalho em suas inúmeras variabilidades. Nessa perspectiva, procura-se possibilitar uma gestão coletiva do trabalho, para além de ações tradicionais que visam a adequação do profissional às condições e requisitos de trabalho.

A “Gestão de Pessoas” passa, então, a ser concebida como uma “Gestão com as Pessoas”, onde um saber move outros saberes em direção da reconfiguração daquilo que é instituído, destacando assim, a expressão da subjetividade no trabalho.

3 O CAMINHO DAS PEDRAS: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos o percurso construído para e na produção desta pesquisa. Para tal é importante ressaltar que buscamos um método que nos permita analisar a realidade estudada em sua múltipla composição e complexidade.

Segundo Bourdieu (1999) a escolha do método não precisa ser rígida, mas sim rigorosa, ou seja, ao pesquisador não cabe seguir um método só com rigidez, mas qualquer método ou conjunto de métodos que forem utilizados devem ser utilizados com rigor.

Ao estudar as diferentes formas de atuação em pesquisa qualitativa, optamos pelo método da pesquisa-ação como uma possibilidade de “desenhar” juntamente com os sujeitos da pesquisa a construção das competências no setor de mármore e granito, na medida em que procuramos conhecer o processo de criação e ação na atividade de trabalho (ROESCH, 1999).

O que afirmamos com isto é que os trabalhadores produzem conhecimentos sobre o trabalho que desenvolvem, conhecem a realidade em que trabalham, conhecem as próprias formas de criar e recriar seu trabalho, e que por isso devem participar como co-autores em qualquer pesquisa-intervenção sobre seu trabalho. Portanto, acreditamos que para estudarmos/intervirmos nos processos de trabalho necessitamos de metodologias que possibilitem a participação efetiva dos trabalhadores para que estes possam transformar seu trabalho/vida (TEIXEIRA, 2008, p. 21).

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva das situações de trabalho a partir de estudos de campo. Gil (2009) aponta que as pesquisas descritivas habitualmente são utilizadas por pesquisadores preocupados com a atuação prática.

Sobre a análise qualitativa dos dados, Gil (2009) afirma que não existem fórmulas ou receitas predefinidas para orientar o pesquisador, o que denota o intenso envolvimento do pesquisador, seus interesses, seu estilo na análise.

De acordo com um modelo clássico de pesquisa empírica, o conhecimento científico é objetivo porque descreve a realidade, utilizando-se da razão para chegar a seus resultados. Contudo, modelos alternativos de pesquisa, tais como a pesquisa-ação e a pesquisa-intervenção, têm sido propostos com o objetivo de possibilitar o estreitamento da relação entre pesquisadores e pesquisados no processo de pesquisa. (GIL, 2009, p.3-31).

Segundo Machado et al.(2007), as situações de trabalho não são limitadas pelas simples prescrição de normas, indicando a necessidade de estudos que contemplem os usos de si dos trabalhadores em suas atividades de trabalho.

Os estudos de campo possibilitam uma maior flexibilidade no planejamento do estudo, levando em consideração as nuances do processo de pesquisa, dando ênfase a análises a partir das observações, mais do que das interrogações (GIL, 2009, p. 57).

Para atender a tal necessidade, faz-se necessária a abertura por parte do pesquisador para um posicionamento político, participativo, constitutivo e destituído de concepções e valorações pré-estabelecidas. Assim, propõe-se ao pesquisador que, ao analisar as situações de trabalho, produza espaços para “a emergência de intensidades sem nome, a incubação de novas sensibilidades e de novas línguas ao longo do tempo, a escolha de novos mundos, sociedades novas” (ROLNIK, 1989).

Althusser (1980) afirma que a pesquisa é sempre possibilidade de sair de uma situação de mero reconhecimento/desconhecimento dos rituais práticos da vida cotidiana, para produzir conhecimento dos dispositivos engendrados na atividade, desnaturalizando formas cotidianas de existência. Tal afirmação valida as experiências e os saberes dos trabalhadores, assim como mobiliza os próprios participantes/pesquisadores, o que possibilita a transformação das condições e dos processos de trabalho.

3.1 O Caminho em Construção

Portanto, por este percurso metodológico pretendemos realizar agenciamentos dos coletivos dos trabalhadores, a fim de intervir no caminho, transformar práticas, criar estratégias, na medida em que buscamos conhecê-las. Para analisar, nos afastando do lugar de especialistas, optamos pela realização de grupos focais com os sujeitos da

pesquisa, quinze ao todo, duas observações diretas das atividades de trabalho de beneficiamento do mármore e granito em duas empresas do ramo, e seis entrevistas em profundidade com profissionais ligados ao setor de mármore e granito, e que participaram dos grupos focais realizados em fase anterior da pesquisa.

Portanto, a pesquisa teve como método a pesquisa-ação, com a utilização dos seguintes instrumentos durante o período de agosto de 2010 a abril de 2011:

- A) Seis encontros de grupos focais, com a participação de quinze sujeitos;
- B) Duas observações diretas das situações de trabalho em duas empresas participantes;
- C) Seis entrevistas individuais, com sujeitos participantes dos grupos focais.

Em todas as etapas de pesquisa foram utilizados diários de campo que correspondem à dimensão temporal, registrando a espontaneidade do agenciamento, sem se preocupar com a dimensão formal do texto. Ele produz saberes e realidades mais do que simplesmente descreve (BINDA, 2008).

Os grupos focais, em comum com outros métodos qualitativos, apresentam um ótimo desempenho ao proporcionar *insights* dos processos e da construção de significados e impactos na ação (BARBOUR, 2009, p.64). Em nossa pesquisa, os grupos funcionaram como dispositivos de análise, bem como de agenciamento de trabalhadores para a análise, discussão e transformação da realidade de trabalho do setor de rochas, com foco nas empresas participantes por meio dos sujeitos da pesquisa.

A observação direta consiste na participação real do conhecimento da vida do grupo, em que o pesquisador assume o papel de membro do grupo (GIL, p. 103). A observação, por sua vez, como uma técnica de estudo de campo, e sugerida pelos participantes dos grupos focais, nos proporcionou a análise das situações de trabalho, na presença do trabalho, assim como nos propõe Schwartz (2000; 2003) através da ergologia.

A Ergologia, como estudo das atividades humanas, tende a produzir uma interlocução dos diferentes saberes que sustentam atividades e experiências diversas dos trabalhadores. Ao convidar trabalhadores do setor de rochas para a participação na

pesquisa, nosso objetivo, foi nos aproximar da técnica do dispositivo dinâmico a três pólos, proposta por Schwartz (2000; 2003) e, assim, criar estratégias, metodologias e técnicas que possibilitem essa interlocução entre as experiências dos mundos do trabalho e os saberes das ciências, dando voz ao saber dos trabalhadores.

3.2 As pedras e flores no caminho

Ao trilhar caminhos até então desconhecidos, temos que estar preparados e atentos à beleza das flores e à importância das pedras no percurso.

Como apresentado antes, para analisar a construção das competências no trabalho de beneficiamento de mármore e granito, convidamos para os grupos de discussão sobre competências trabalhadores de empresas do setor de Mármore e Granito, atuantes no Sul do Espírito Santo e vinculadas ao Sindirochas.

A pesquisa conseguiu o apoio do Sindirochas, o sindicato patronal, que cedeu sua sede e auditório para a realização dos encontros semanais. O vínculo com o Sindirochas foi utilizado como estratégia para acessar de forma mais rápida uma quantidade considerável de trabalhadores do setor, por meio de *mailing* já utilizado pelo sindicato para a divulgação de cursos, reuniões e formações direcionadas a trabalhadores do setor.

Considerando-se o projeto como uma formação de líderes para o setor de rochas, através de carta-convite, a divulgação foi endereçada a todas as empresas vinculadas ao Sindirochas no Sul do Estado do Espírito Santo.

Por um lado, a abertura do campo inicialmente mostrou-se atrativa à pesquisa, já que nos primeiros contatos com o sindicato patronal e com representantes das empresas de mármore e granito houve unanimidade na consideração da relevância do tema e estudo para o setor.

Por outro lado, levantou-se a importância da participação também de integrantes do sindicato dos trabalhadores (Sindimármore), contudo, tais representantes também receberam o convite enviado às empresas, bem como inúmeras tentativas de contato com a presidência e diretoria por telefone e sem retorno. Observando-se o prazo para cumprimento do campo, a data do grupo já confirmada com o sindicato patronal e com os trabalhadores inscritos, bem como a proximidade da saída da pesquisadora para

licença maternidade, optou-se pela realização dos grupos sem a presença dos integrantes do sindicato dos trabalhadores.

Como foram convidados todos os trabalhadores, o critério de escolha dos participantes foi pela ordem de inscrição no grupo até completar o máximo de 20 (vinte) integrantes. Foram permitidos o máximo de 3(três) trabalhadores inscritos para cada empresa participante, a fim de proporcionar maior possibilidade de troca de experiências entre participantes.

Não houve restrições por parte da carta-convite quanto ao perfil dos trabalhadores convidados, com o objetivo de alcançar a participação de uma diversidade de profissionais no que diz respeito à função, idade, sexo, tempo de empresa, etc. Cabe salientar que nenhum proprietário de empresa participou dos grupos focais, contudo, como o convite para os grupos foi encaminhado por e-mail e direcionava a formação de líderes, todos os participantes inscritos possuem cargos de encarregados ou gestores nas empresas em que trabalham.

Neste momento da pesquisa, surgiu a dúvida se a participação destas pessoas não estaria reforçando esta separação entre concepção e execução. Se não estaríamos restringindo o nosso estudo numa visão mais patronal e menos do cotidiano de trabalho, dos trabalhadores do “chão de fábrica”. Ao nos aproximarmos dos participantes, conhecendo suas histórias de vida e a forma como foram construindo sua atuação profissional, observamos que estes participantes são trabalhadores de “chão de fábrica”. Mesmo que hoje sejam chamados de encarregados ou gerentes, eles atuam na operação não somente dos setores clássicos da produção, mas também na condução dos processos, nas “novas tecnologias”, na negociação com os colegas de equipe, no assumir responsabilidades diante de eventos do cotidiano, no “colocar a mão na massa” em todas as etapas de produção e funcionamento da empresa. Portanto, os trabalhadores participantes da pesquisa exercem a “atividade subjetivante” na construção das competências no setor de mármore e granito (BOHLE & MILKAU, 1991 *apud* DEJOURS, 2003).

3.3 O grupo como possibilidade de interação

Optamos por iniciar nosso contato com o campo pesquisado a partir de encontros com os coletivos de trabalhadores em grupos focais de discussão sobre competências no setor de mármore e granito.

Kitzinger (1994, apud BARBOUR, 2009, p. 166) enfatiza que o objetivo dos grupos focais é capturar a interação entre os participantes. Tal proposta foi confirmada em sua relevância a partir do primeiro encontro, quando constatamos que os participantes, apesar de atuarem no mesmo setor, não se conheciam, salvo os que eram da mesma empresa.

A proposta teve uma adesão imediata de vinte diferentes trabalhadores, atuantes em treze diferentes empresas de mármore e granito do Sul do estado do Espírito Santo.

Como explicado anteriormente, a carta-convite abordava a formação de líderes de pessoas no setor de mármore e granito, obtivemos a adesão de trabalhadores que exercem a função de encarregados nas áreas administrativa e de produção. Além de trabalhadores, também participaram da pesquisa dois profissionais do Sindirochas, sendo estes representantes da superintendência do sindicato patronal e responsáveis pela organização de eventos e treinamentos de formação profissional no setor.

Realizou-se uma reunião inicial com os participantes, a fim de construir coletivamente os passos da pesquisa. Foi proposta a realização de oito encontros semanais para a Discussão sobre Competências, Estratégias e Desafios no setor de mármore e granito, durante o período de três meses. Dos oito encontros, seis foram realizados no auditório do Sindirochas, contando com a presença de 8 a 15 profissionais do setor. Os dois últimos encontros foram destinados às visitas a duas empresas do setor, a fim de observar a prática, em confrontação com os saberes produzidos nas discussões dos grupos.

Após esta fase, realizamos as visitas, com observações diretas no campo, em duas empresas de referência no setor, sediadas em Cachoeiro de Itapemirim e adjacências. As observações diretas no campo permitiram sanar dúvidas e elucidar questões no momento em que a atividade de trabalho acontecia, aliada a fala dos trabalhadores sobre o seu trabalho.

Segundo Fonseca e Barros (2010, p. 107),

“o trabalho é um lugar de problematizações, ou seja, um lugar que convoca os sujeitos a fazerem escolhas, no sentido de dar novas normas, tornando a vida possível de ser vivida no meio de trabalho”.

A idéia das visitas e observações nas empresas surgiu durante os grupos focais, devido à necessidade de confrontar informações e modos de funcionamento e gestão de equipes relatados pelos colegas no grupo. Sugerimos que todos os participantes perguntassem nas empresas se autorizariam a visita do grupo e agendassem uma data. Duas empresas confirmaram a aceitação e disponibilidade.

Dentro de um dos encontros dos grupos focais, criamos em conjunto um roteiro com perguntas que gostaríamos de fazer ao visitar as empresas. Combinamos que não necessariamente seguiríamos este roteiro, mas serviria como norte ao abordarmos os funcionários que nos acompanhariam nas visitas.

As inquietações e curiosidades relatadas pelos participantes estavam relacionadas ao trabalho e sua execução, principais atribuições e responsabilidades das pessoas, os principais desafios enfrentados no desenvolvimento do trabalho, a rotatividade, captação e seleção de profissionais, a participação e investimento em treinamentos, a incidência de acidentes de trabalho e o investimento em saúde e segurança, a noção de complexidade do trabalho e os sentidos atribuídos ao “ser competente” no trabalho.

O contato com o trabalho nas visitas de campo proporcionou aos participantes da pesquisa a validação das discussões proporcionadas pelos grupos focais, bem como a problematização das situações de trabalho no momento em que elas aconteciam, proporcionando um maior aprofundamento e riqueza nas discussões do grupo. Esse momento de visita às empresas foi muito esperado pelos participantes, pois, nas palavras de José, *“o setor é muito fechado e proporciona poucas oportunidades de trocas como esta”*.

Na pesquisa qualitativa, os dados são resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade (DEMO, 201, p. 10). Cabe aqui, inserir um pouco da realidade e situação de vida da pesquisadora, já que o

campo se dividiu em duas etapas: uma antes da licença-maternidade da pesquisadora e outra pós-licença, quando surgiu a necessidade por parte da pesquisadora de retornar o contato com os participantes da pesquisa para reacender as discussões germinadas na primeira etapa da pesquisa. Para esta retomada, optamos pela utilização de entrevistas em profundidade com os participantes dos grupos, realizadas na própria empresa em que eles trabalham, mediante contato e agendamento prévio.

A entrevista em profundidade, como um instrumento qualitativo de pesquisa, é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência dos trabalhadores participantes da pesquisa. Desta maneira, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer perspectivas (DEMO, 2001).

As entrevistas em profundidade, portanto, permitiram retratar as experiências vivenciadas pelos trabalhadores e discutidas durante os encontros dos grupos. Esta técnica foi introduzida nesta pesquisa com o objetivo de aprofundamento das questões levantadas e discutidas em conjunto, de forma a buscar maior detalhamento das mesmas no âmbito individual.

Assim, nas entrevistas e observações, os participantes analisaram, explicaram e demonstraram sua atividade, na medida em que questionavam suas práticas, atuações diante de situações do cotidiano de trabalho, proporcionando movimentos de co-produção e re-criação no processo de análise.

3.4 A perspectiva discursiva: a linguagem como prática social

Na busca de compreensão do poder dos discursos emanados de diferentes esferas de saber, autores como Foucault (1995, 2003, 2005) e Derrida (2001; 2002; 2004; 2005) focalizaram a linguagem como interesse para a realização do que chamamos de análise do discurso.

A análise do discurso focaliza três temáticas: a função, tomando o discurso como ação; a construção, que diz respeito aos repertórios interpretativos que implicam em seleção e escolha; e a variação, como consequência das duas primeiras temáticas (SPINK, 2004).

As práticas discursivas são linguagem em ação, a partir da qual as pessoas produzem sentidos e se posicionam nos seus cotidianos e suas relações sociais, afinal, o uso da linguagem sustenta nossas práticas sociais. A prática discursiva que daria maior vazão à expressão desprovida de relações institucionalizadas é a narrativa. Sua diferença fundamental para com o discurso é o fundamento mais na experiência do que em retransmissões ideológicas (SPINK, 1994).

As informações destacadas desta pesquisa foram analisadas em entendimento concernente com a proposta de análise das práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano, inspirada nos ensinamentos de Spink (1994; 2003; 2004), indo além de uma leitura, mas no realçar de uma fala que traduza a voz do trabalhador entrevistado num sentido coletivo, onde ele é um e todos simultaneamente.

Nesse processo, coube à pesquisadora a tarefa de recortar, fazer os laços que lhe traga significados dentro da proposta do estudo, com o cuidado no sentido de permitir entrelaçamentos históricos, práticas discursivas e não discursivas, na tentativa de compreender o processo a partir da vivência dos trabalhadores no setor de mármore e granito.

O discurso se traduz através da comunicação que é atravessada por lembranças, experiências vividas, histórias e ideologias daqueles que se expressam.

Spink e Medrado (2000) afirmam que a produção dos sentidos é uma construção social, coletiva, interativa, por meio do qual as pessoas constroem a compreensão e o enfrentamento das situações cotidianas, tendo a função de garantir às pessoas condições para que se sintam integrantes de um corpo social.

Propor que a produção de sentidos é uma força poderosa e inevitável da vida em sociedade e buscar entender como se dá sentido aos eventos do nosso cotidiano fez com que novos horizontes de pesquisa se abrissem e novas perspectivas pudessem ser consideradas. (...) tem-se então, a configuração de um contexto propício para novas buscas: conceitos, métodos, epistemologia, teoria, visão de mundo (SPINK; FREZZA, 2004, p. 38-39).

Partindo-se dessa perspectiva, considerando o nosso foco da pesquisa das competências na ação, partimos para a análise num contexto sócio-histórico, político e

cultural, que aponta o discurso que traz consigo certas prescrições lingüísticas, regras e valores que orientam os cotidianos de trabalho. Contudo, o discurso possui, ao mesmo tempo, “irregularidades” presentes em diferentes contextos em que ele é produzido e de acordo com os repertórios interpretativos de que se dispõe, dando seu significado criador e gestor (SPINK, 2004).

Nesse sentido, pensamos que a prática discursiva e a produção de sentidos, com suas dimensões básicas na linguagem, história e pessoa, como dispositivos de análise, coadunam com a ergologia e o dispositivo dinâmico a três pólos, pois ambos privilegiam a dialogia, o posicionamento, a interação e a construção.

3.5 As categorias como práticas discursivas

As categorias, expressas por meio de práticas discursivas, constituem como estratégias utilizadas para delinear, conversar, explicar, organizar e dar sentido ao mundo, e suas especificidades estão vinculadas ao contexto que as produzem. As escolhas das categorias carregam a possibilidade de expor o posicionamento do emissor da fala, de dar visibilidade às interações, à reflexividade, ao contexto do processo interacional (SPINK; MENEGON, 2004).

Seguindo por este caminho, vimos a possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo. Na visão construcionista, tal posicionamento é o que confere o rigor e cientificidade à pesquisa qualitativa (SPINK, 2004, p. 102).

Assim, entendemos que durante todo o percurso de pesquisa estamos em processo de interpretação. E procuramos evitar o enclausuramento das análises em categorias, classificações e tematizações definidas a priori. Cabe ressaltar que tais definições apriorísticas fazem parte do processo de análise, contudo,

“há um confronto possível entre sentidos construídos no processo de pesquisa e de interpretação e aqueles decorrentes da familiarização

prévia com o campo de estudo, com a revisão bibliográfica e as teorias de base da pesquisa” (SPINK; LIMA, 2004, p.106).

É desse confronto que emergem as categorias de análise que serão apresentadas a seguir, neste trabalho.

4 POR DENTRO DO TRABALHO: A COMPETÊNCIA DOS HOMENS E MULHERES DO MÁRMORE E GRANITO

Neste capítulo, analisamos as produções advindas dos encontros com os homens e mulheres do mármore e granito. Apresentaremos primeiramente um quadro que destaca o perfil dos participantes da pesquisa. Optamos por utilizar nomes fictícios para as empresas participantes, bem como, para os trabalhadores que, como co-construtores desta pesquisa, fizeram o mapeamento dos principais desafios da gestão de competências na ação dos trabalhadores do setor de mármore e granito.

NOME	IDADE	FORMAÇÃO	CARGO E EMPRESA	TEMPO EMPRESA
Toni	47 anos	Ensino Fundamental Completo	Encarregado de Produção – Compedra	21 anos
Anita	28 anos	Pós Graduada	Gerente Administrativo – Begemar	4 anos
Carlos	37 anos	Superior Completo	Gerente Comercial – Itamar	3 anos
José	27 anos	Ensino Fundamental Completo	Encarregado de Produção -Compedra	8 anos
Marcio	29 anos	Superior Completo	Encarregado de Produção -Margran	6 anos
Ralf		Ensino Médio Completo	Encarregado de Produção -Sermagran	6 anos
Aldo	33 anos	Ensino Médio Completo	Encarregado de Produção - Sermagran	9 anos
Ana	33 anos	Ensino Médio Completo	Encarregada de Produção - Sermagran	9 anos
Ailton	28 anos	Pós Graduado	Gerente de RH – Grupo Itabira	6 anos
Sebastião	47 anos	Pós Graduado	Encarregado de DP – Santos SA	24 anos
Valdo	59 anos	Superior Completo	Assessor de Superintendente - Sindicato	11 anos
Rita	49 anos	Superior Incompleto	Assessora de eventos/ treinamentos – Sindicato	26 anos
Marta	35 anos	Ensino Médio Completo	Encarregada Administrativo - Granimar	1 ano
Mauro	42 anos	Superior Completo	Gerente de Beneficiamento - Naciogran	3 anos
Naldo	37 anos	Ensino Médio Completo	Encarregado de Produção - Granimar	5 anos

QUADRO 2: Perfil dos participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao iniciar a apresentação das nossas análises, os tópicos utilizados foram estabelecidos de acordo com as práticas discursivas dos participantes da pesquisa em interlocução com a proposta de Spink (2004).

A decisão por este caminho denota a postura adotada em consonância com o que propõe Schwartz (1998) de que antes de qualquer proposição de metodologias de avaliação das competências, faz-se necessário conhecê-las, ter contato com os modos de produção de tais competências, a partir da fala e experiência dos trabalhadores. Schwartz (1998) considera a questão das competências uma questão insolúvel, em que estamos longe de alcançar “a receita” e, na verdade, não é este o objetivo da abordagem ergológica, nem o desta pesquisa.

Sendo as competências, na atividade de trabalho, pluridimensionais e complexas, mais desafiante e instigante torna-se a sua abordagem junto aos trabalhadores do mármore e granito, pela ótica da ergologia e da psicodinâmica do trabalho.

4.1 O Trabalho no setor de Mármore e Granito: saberes e prescrições

Para entender melhor sobre a organização do trabalho no setor de mármore e granito, procuramos conhecer como funciona a jornada de trabalho, o que está prescrito em convenção coletiva sobre os direitos e deveres do trabalhador, conhecer as formas de contratação e seleção utilizadas pelas empresas do setor, bem como se analisa o desempenho dos profissionais, a visão sobre o investimento em treinamentos e adequação às exigências quanto à saúde e segurança, etc.

O primeiro ingrediente da Competência refere-se ao grau de apropriação de conteúdos, conceitos, procedimentos variados. Refere-se a saberes identificáveis e anteriormente armazenados (SCHWARTZ, 1998, p.8). Tais itens foram trabalhados principalmente durante o primeiro encontro dos grupos focais com os participantes da pesquisa, quando apresentamos a proposta de trabalho, o problema e os objetivos da pesquisa.

Num primeiro momento, questionamos e discutimos sobre as primeiras impressões, sentimentos, pensamentos advindos a partir do convite e o que nos levou ao

interesse pela proposta. Segundo os participantes, acharam o convite interessante, pois existem poucas oportunidades para a discussão sobre a gestão de pessoas no setor de mármore e granito. Anita ressalta que “*as empresas não se conversam*” apesar de, muitas vezes, passarem pelos mesmos problemas e dificuldades. Discutimos que estes encontros poderiam ser uma oportunidade para que estas trocas entre as empresas do setor acontecessem.

Aproveitamos a oportunidade e questionamos aos participantes se eles já se conheciam. Marcio, da empresa MARGGRAN, já trabalhou na SERMAGRAN e por isso, conhecia Aldo, Ralf e Ana. Mauro, da empresa NACIOGRAN, expressou ter visto alguns deles em feiras e outros eventos do setor, mas que não os conhecia. Os demais participantes expressaram que não conheciam os demais integrantes do grupo, a não ser aqueles que fazem parte da mesma empresa. Pontuamos que este seria um desafio do grupo, a começar das pessoas que aceitaram o convite e vieram participar dos encontros, estas mudanças, no sentido de maior aproximação e troca entre os profissionais de diferentes empresas, poderiam acontecer.

Para Carlos, os principais desafios da gestão de pessoas no mármore e granito dizem respeito à falta de investimento em políticas de RH. “*Poucas empresas do setor fazem uma contratação de forma estruturada, analisando o perfil desejado e as qualificações da pessoa. A maioria contrata sem critérios e depois sofre as consequências na produtividade*”.

Mauro concorda com o Carlos e fala sobre o seu dilema ao ter que convencer aos sócios da empresa que precisam investir mais em pessoas:

“O pior é que eles são da minha família e lidar com parentes é muito mais complicado. Eles sempre acham que estão certos e que eu tenho que dar um jeito assim mesmo. Já perdi muitos profissionais por causa de salário. Eles aprendem a profissão e vão embora ...”

Ailton acrescenta que possui muitas idéias de melhorias para o setor de rochas, contudo, sinaliza a falta de preparo e interesse dos proprietários no que diz respeito a investimento em pessoas, conforme exemplificado na fala abaixo:

“Compram máquinas que valem milhões e vivem viajando pelo mundo para garantir o marketing da empresa, mas os trabalhadores continuam trabalhando em péssimas condições de trabalho, sem treinamento, com baixos salários, alto índice de rotatividade, precárias condições de segurança e saúde”.

A fala de Ailton é reforçada por Aldo:

“O trabalho no setor é muito difícil. Falta investimento na segurança e também no treinamento do pessoal. Aqui, a gente aprende na marra (...) e quando o trabalho aperta e ainda falta gente, a gente se vira mesmo, fica aqui e sempre dá conta de entregar o pedido do cliente.”
(ALDO, Encarregado de Produção)

Anita também fala sobre a sua experiência e de sua irmã, pois como filhas dos donos da empresa onde trabalham, tentam promover mudanças e melhorias na gestão da empresa, contudo, não possuem autonomia para mudar e sofrem por, na maioria das vezes ter que ceder:

“Minha irmã e eu já tivemos sérias discussões com o papai, minha irmã saiu de casa e a situação na empresa refletia drasticamente no nosso convívio familiar. Mas penso que aos poucos nós estamos conseguindo mostrar uma outra visão para o nosso pai. E, por outro lado, ele também tem interesse que a gente consiga assumir a gestão da empresa, mas ao mesmo tempo, quer tudo do jeito dele”.

Ao levantar a questão sobre se as empresas participantes possuíam uma política de gestão de pessoas por competências definida, foi unânime a resposta negativa. João alertou sobre a carência de ações de melhoria da gestão de pessoas no setor de mármore e granito:

“Mesmo empresas grandes, que exportam muito e que se dizem organizadas, não possuem uma definição de como contratar pessoas, como avaliar seu desempenho, dar aumentos salariais ou como promover alguém. Tudo é feito no achismo, sem critérios ou regras.”

Os participantes abordam que o setor é constituído por empresas de características heterogêneas. O setor comporta grandes empresas exportadoras, que

extraem, beneficiam e exportam suas próprias pedras, contudo, é composto principalmente por pequenas e médias empresas, que possuem essencialmente a característica de empresa familiar, com as decisões centralizadas no empreendedor e, ainda, a participação de filhos, irmãos e outros parentes nas atividades administrativas da empresa, bem como na classificação dos cargos e promoções:

“Quando eu entrei na empresa o encarregado da época era meu cunhado, casado com minha irmã e aí me botou como ajudante aqui. Depois fui aprendendo a ser cortador, resinador, polidor e agora sou encarregado, mas ainda estou aprendendo as coisas. (...) Fui aprendendo a fazer a coisa de um jeito, dava errado, fazia de outro jeito e assim ia. Quando acertava, repetia do mesmo jeito e assim continuo aprendendo e caminhando pra cima, vamos ver onde vamos chegar”. (JOSÉ, Encarregado de Produção)

Sobre as normas e regulamentos que regem a atividade de trabalho no setor de mármore e granito, um dos primeiros relatos foi que não existe no CBO (Código Brasileiro de Ocupações) nomenclatura e classificação específicos para o setor de mármore e granito. Segundo Ailton, que atua na área de departamento pessoal de uma empresa de mármore e granito há 8 anos, para realizar o registro do profissional é necessário procurar uma ocupação “que se aproxime” da exercida pelo profissional e, normalmente utiliza-se a família ocupacional da construção civil.

A ausência de uma prescrição registrada também é sinalizada pelos profissionais da produção:

“Não existe descrição de cargo escrita, pelo menos não que eu já tenha visto ou que eu tenha conhecimento da existência. Mas, mesmo se tivesse algo escrito, o cara da produção não vai ficar perdendo tempo lendo, ele vai fazer logo.” (JOSÉ, Encarregado de Produção)

A fala de José denota a ausência ou escassez de prescrições no trabalho no beneficiamento do mármore e granito e, ainda, certo descaso em relação à importância de existir, no trabalho, instruções de trabalho padronizadas ou registradas. O registro é considerado inútil para os trabalhadores que já chegam à empresa “*colocando a mão na massa*”, como diz Aldo.

Os processos de trabalho na atividade de extração e beneficiamento do mármore e granito são bastante diversificados. Segundo relato dos participantes da produção sobre a sua atividade, o trabalho muitas vezes é executado a céu aberto, sendo nítida a presença de muito ruído, poeiras de sílica, além do uso constante de produtos químicos.

A atividade produtiva ainda inclui movimentação manual de carga, realização de manobras de blocos, chapas e, muitas vezes, tais atividades ocorrem simultaneamente, com poucas possibilidades de programação, valendo-se do improvisado para o aprendizado e execução das atividades cotidianas.

“O beneficiamento não dá para programar não. Todo dia tem alguma coisa que dá errado, ou um problema diferente. Você tem que, de acordo com o caminhar do negócio, ir ensinando, fazendo e ajeitando porque às vezes você fala assim: ‘vamos polir tantas chapas daquele bloco ali, tem outras chapas em andamento, e outras que eu nem comecei ainda’. Isso não tem como prever. Agora, é claro que a informação básica a gente segue (JOSÉ, Encarregado de Produção).”

Sobre a questão das contratações e seleção de pessoas para o trabalho, outros desafios são lançados para discussão:

“Antigamente a gente escolhia muito as pessoas para trabalhar. Hoje é mais difícil, pois as empresas não podem dar informações negativas sobre alguém. Mas é importante pegar referências, pois conseguimos identificar aqueles profissionais que são especiais, pois estes as pessoas sempre elogiam de uma forma diferente” (TONI, Encarregado de Produção)

“Hoje é muito difícil encontrar profissionais que queiram assumir mesmo a responsabilidade com o trabalho. Temos muitos problemas com faltas e atestados. Hoje as pessoas não tem mais medo de perder o serviço, de decepcionar o patrão, ou a família. Na hora de resolver as coisas fora da rotina, deixam tudo parado, sem compromisso e ficam esperando alguém resolver pra eles. (JOSÉ, Encarregado de produção”

Sobre as orientações recebidas pelos recém-contratados nas empresas participantes, afirmaram:

“O pessoal que começa a trabalhar, quando são contratados, recebem orientações do técnico em segurança sobre como trabalhar com segurança, a questão do perigo, a movimentação de chapas. O funcionário é obrigado a participar destes cursos, mesmo que eles façam e não aprendam nada. E quando eles começam a trabalhar, a gente procura orientar sobre o que é perigoso o que não é, mexer com pedra é muito perigoso, se você não falar sobre o perigo eles podem tentar resolver alguma coisa que ainda não é da capacidade deles e correr risco” (TONI, Encarregado de Produção).

“Quando tem um novo funcionário na empresa eu chego, pego os EPIs que o cara vai trabalhar e chego no melhor menino da área em que o novato vai trabalhar e digo: vai e ensina a ele. Porque o encarregado ficar do lado ensinando não tem como, pois do jeito que nós anda, não tem como. Aí eu falo: você fica aqui com ele até ele aprender e, quando ele aprender, você solta ele por aí (JOSE, Encarregado de Produção)”.

A fala de José fala da experiência de aprendizagem “on the job”, conforme , a aprendizagem informal em contraste com a aprendizagem formal, o que podemos analisar como fundamento para a construção de competências na ação (LE BOTERF, 2003).

Sobre a questão da segurança, apontam:

“O investimento da empresa em saúde e segurança é muito fraco. O que a empresa faz é pedir pra usar EPI, faz exame periódico e mais nada. (...) Acho que saúde e segurança é mais do que isso, tem que ter plano de saúde, palestras de orientação, investir mais, fazer um refeitório pra almoçar, um espaço para lazer, estas coisas.” (TONI, Encarregado de Produção)

“É muito difícil acontecer acidente de trabalho com a minha equipe, mas eu tenho que estar em cima sempre. De vez em quando eu vejo um cortando chapa sem óculos e falo: Olha, olha ...é o costume que mata o homem! (...) Eles acostumam com o perigo, saber que tá errado eles sabem, mas pensam que não vai acontecer com eles..” (RALF, Encarregado de Produção)

Tais relatos demonstram o quanto o trabalho em questão pode ser considerado arriscado e penoso para a saúde dos trabalhadores e, ainda, o quanto tal atividade comporta complexidades que revelam a discrepância entre a estrutura de algumas empresas em relação às outras, bem como a precarização do trabalho no que diz respeito a saúde e segurança do trabalhador, às longas jornadas de trabalho, à ausência de qualificação, preparo e treinamento dos profissionais para o trabalho e, ainda, o estresse causado pelo excesso de pressão por prazos e qualidade na produção. Pode-se dizer que este é o lado não polido do mármore e granito (MOULIN, 2006).

Também nesta relação entre o trabalho e a segurança, observamos discrepâncias no que diz respeito aos saberes e as prescrições sobre o trabalho, conforme ilustra o relato a seguir:

Existe uma regra que cada vez que alguém for pego sem o equipamento de proteção, leva advertência e que com três advertências o trabalhador é mandado embora por justa causa, mas

*isso não existe, ninguém faz isso, isso é inviável, não acontece.”
(JOSÉ, Encarregado de Produção)*

Sobre férias, Mauro diz que seu pessoal não consegue tirar, já que não tem ninguém para substituir. Ele já sugeriu à empresa ter três “coringas”, isto é, pessoas que sabem realizar diversas funções para que atuem na empresa cobrindo as férias dos outros funcionários, chegou a citar o nome de duas pessoas que poderiam exercer esta função de “coringa”, contudo, mesmo sabendo que conceder férias é uma obrigatoriedade para a empresa, ele não consegue ter autonomia para tomar esta decisão e este fato lhe gera muita preocupação.

Sobre treinamentos, Anita pontuou o quanto é difícil fechar cursos e ter adesão dos profissionais da área de rochas nos programas organizados e divulgados pelo Sindirochas.

“Todo ano levantamos a necessidade de treinamentos junto às empresas e procuramos organizar cursos de acordo como que eles precisam. Mas na hora dos cursos acontecerem é um trabalhão conseguir que as pessoas venham ... pior é quando se inscrevem e não aparecem.”

Carlos fala da dificuldade de pequenas empresas, enxutas, liberarem profissionais para realizarem treinamentos. *“Acaba que as empresas só liberam o funcionário para treinamento quando é obrigatório mesmo, como no caso de cursos de segurança no trabalho e nota fiscal eletrônica”.*

Aldo cita que às vezes o profissional quer participar dos cursos, mas não são liberados pelo dono da empresa. Fala ainda, da dificuldade que os profissionais do administrativo tem para entender as necessidades do pessoal da produção.

José fala sobre a qualidade e característica dos cursos realizados. *“Muitas vezes os cursos são muito teóricos e acaba que não possuem tanta utilidade para a nossa prática e, por isso, as pessoas desanimam em participar.”*

A empresa que eu trabalho investe em treinamentos, sempre estamos participando de treinamentos de manutenção, segurança, liderança. Estes tempos atrás, fiz um curso de energia mas vou falar a verdade,

não me serviu pra nada, terminei o curso mas não entendi nada que foi ensinado.” (TONI, Encarregado de Produção)

Alguém participar de um curso não é garantia de que vai aprender, tem que esperar a experiência também, a adaptação, a identificação com o que se faz. Para mim, o mais importante é gostar do que faz pois isso nos incentiva a buscar ser melhor, a resolver, a acertar..” (ANA, Encarregada de Produção)

Diante destes relatos, discutimos a centralidade da preocupação com a qualificação de profissionais no setor de rochas. Observamos, ainda, neste primeiro contato com os participantes para a discussão sobre competências, um discurso muito voltado para a competência no sentido de qualificação profissional.

Os participantes sinalizam de forma geral a falta de investimento em treinamentos e preparação profissional dos trabalhadores como uma das principais dificuldades para o desenvolvimento das competências no setor. Podemos considerar tais ações como um dos pilares do conhecimento formal. Nesse sentido, abordam a competência como capacidade individual, adquirida na atividade de trabalho e que pode ser desenvolvida a partir de cursos e treinamentos. Contudo, em contrapartida, em alguns relatos apresentados anteriormente, desqualificam os cursos e treinamentos como garantia de competência profissional, o que está em consonância com o pilar da experiência, do saber-fazer (SCHWARTZ, 2003).

Tal análise é refletida de forma mais peculiar quando discutimos diretamente o que seria competências para os participantes. Ralf relata que *“dizemos que um funcionário é competente ou não quando ele é bom ou ruim”*. Ailton afirma que *“a competência é reconhecida pela responsabilidade que o profissional tem com o seu trabalho e com a empresa”*. Mauro cita o exemplo de profissionais que faltam ao trabalho, que chegam atrasados. Segundo ele, *“estes não são competentes e prejudicam o resultado da empresa e também os outros colegas que ficam sobrecarregados”*. Carlos, por sua vez, diz que *“a competência diz respeito à capacidade, aos cursos, à*

experiência que o profissional possui e, ainda, que tem a ver com a capacidade de aprender e trocar experiências com os colegas de trabalho". João acrescenta que *"a competência é definida pela avaliação dos cargos em comparação com as características do empregado"*. Segundo Anita, *"a competência é ter iniciativa, é seguir em frente pra aprender cada vez mais e não desistir nas dificuldades. É resolver os problemas"*.

"Ser competente é trazer resultado. É fazer o serviço de acordo com a norma que a empresa pede mas, quando precisamos sair das normas da empresa, não deixamos de ser competentes, pois, se você trouxer resultado tá tudo bem, mesmo que você faça fora do esquema, dá a ordem (...) Se deu certo, tá tudo bem." (JOSÉ, Encarregado de Produção)

"Para mim a pessoa que é competente não é aquela que erra menos, talvez seja até aquela que errou mais, mas também tentou mais. Quanto mais você tenta, mais você acerta, ou tem mais chances de acertar (...). Mas erra muito também". (TONI, Encarregado de Produção)

O relato de Toni aponta esta discussão para o que Zarifian (2001, 2003) sinaliza sobre o responsabilizar-se e aprender independente do tempo na atividade. Podemos afirmar que a construção das competências exige arriscarem-se no sentido de tentar o novo e assumir a responsabilidade pelos resultados alcançados e decisões tomadas.

Após este levantamento e discussão sobre os sentidos atribuídos ao conceito de competência, discutimos 3 definições de competência, sendo uma do Schwartz (2003), uma Zarifian (2001) e uma do Clot (2006). Os participantes comentaram em tom de brincadeira que o que falaram era parecido com o que os autores escreveram e, ao mesmo tempo, relataram a necessidade de se pensar sobre esta questão da competência. Tal reflexão tomou "voz e corpo" principalmente pela fala de um dos participantes, apresentada a seguir:

“Falamos de competência, de falta de competência, da importância de sermos competentes, mas não paramos pra pensar o que significa isso. Será simplesmente qualificação, formação? Posso dizer que os melhores profissionais do setor não necessariamente são aqueles com maior quantidade de curso ou título. Acho que ser competente tem mais a ver com o que somos ”(ANA, Encarregada de Produção).

Nesta fala, observamos o que podemos chamar de um aprofundamento da reflexão sobre conceito, indo para além da questão da qualificação formal. Pelo discurso de Ana, podemos aferir que a competência não está apenas no seguir regras e ordens, mas também em atitudes, emoções, desejos, relacionamentos, engajamentos na atividade de trabalho (SCHWARTZ, 1998). Nesse sentido, observamos uma visão de competências voltada para os aspectos relacionais, mas ainda caracterizado de forma individual.

4.2 Histórias e “vidas marcadas”

Neste tópico, optamos por relatar as histórias de vida no trabalho dos participantes. Entendemos que, por este caminho, embora as histórias sejam individuais, são socialmente produzidas e se encontram e se sobrepõem na constituição do trabalho e dos coletivos de trabalhadores. O segundo ingrediente da competência refere-se à experiência, ao encontro dos trabalhadores com o seu trabalho. Esse encontro é repleto de historicidade e singularidade, e os leva a tomar decisões, a arbitrar face à resingularização das normas antecedentes, negociações sentidas pelo próprio corpo, ou seja, competências incorporadas (SCHWARTZ, 1998).

Considerando o que nos traz Schwartz (2004) ao provocar um pensar sobre competências nas atividades de trabalho em três aspectos que se articulam, as competências que levam em consideração a apropriação de normas antecedentes, a história de cada situação, e a gestão do inédito.

A competência remete a generalidade da produção dos valores e da maneira que se manifestam através das pessoas e destas nas atividades de trabalho. A fala dos trabalhadores destacadas a seguir denota essa multiplicidade de ingredientes que formam as competências e saberes.

“Eu cresci vendo meu pai falar em pedra. Sempre conheci pedra como bloco e não como chapa de pedra. Levando almoço e janta pro meu pai, conheci o que era o mármore e granito”. (ANA, Encarregada de Produção)

“Sempre tive um grande interesse em trabalhar na área. Considera-se uma “grande oportunidade” para as pessoas da região”. (RALF, Encarregado de Produção)

“Comecei como ajudante de caminhão. O que eu conhecia de pedra era os blocos que carregava pelas estradas. Meu patrão era caminhoneiro e hoje é dono de empresa. Cresci com a empresa e aprendi a minha função no dia a dia” (TONI, Encarregado de Produção).

Conforme Cunha (2007, p.15) existe uma aptidão geral para usar toda essa heterogeneidade na competência que se expressa no ato do trabalho:

“As competências, qualificações e saberes do ponto de vista da atividade humana em trabalho, guarda fronteiras muito fluídas, seriam dimensões da formação humana, marcadas evidentemente pela dimensão axiológica própria aos seres humanos”.

O participante Toni tem 47 anos, é casado, e possui o ensino fundamental completo. Há 21 anos dedica-se a empresa COMPEDRA. Iniciou seu trabalho como ajudante de pedreiro, quando se viu sem o pedreiro, deixou de ser ajudante e tornou-se profissional. E assim iniciou sua vida no mármore e granito. Contratado como polidor sem ao menos saber o que era polir, hoje é chamado de encarregado, mas afirma que não sabe mandar. *“Esse é o meu principal defeito”.* Possui remuneração fixa e

considera-se vitorioso, pois sempre teve compromisso com o que faz e tenta ensinar isso para a sua equipe de trabalho.

“Eu dei a minha vida pela Compedra. Há 21 anos trabalho aqui e comecei praticamente no início da empresa. Estava desempregado e comecei como ajudante de pedreiro na empresa. Em duas semanas o pedreiro foi embora e eu pensei – vou ser demitido. Na época era o próprio patrão que puxava as pedras no caminhão e coordenava a marmoraria. E eu me vi sem nada pra fazer, aí peguei a massa e danei a subir um muro e, lembro como se fosse hoje, quando o patrão chegou, perguntou – Quem fez isso? – E eu respondi: Fui eu que fiz. E ele não falou nada, mas também não me mandou parar, aí eu continuei trabalhando. Ele conseguiu um ajudante pra mim e assim foram os primeiros 8 meses. Depois disso ele me chamou pra conversar e disse: TONI, não tenho mais nada pra você fazer, mas se você quiser, te contrato como profissional - e assinou minha carteira como polidor, mesmo sem eu nunca ter feito um polimento na vida. E eu aprendi na empresa, fui trabalhando e, num determinado momento, o patrão resolveu montar a serraria, me chamou pra tomar conta. Também não entendia nada de serraria, mas fui aprendendo e estou aí até hoje.” (TONI, Encarregado de Produção)

Ana possui 36 anos, e trabalha há 9 anos no setor de rochas, sempre na mesma empresa. Começou como ajudante de produção e hoje é encarregada de produção. Considera-se determinada e teimosa. Possui remuneração fixa, apesar de ter metas a cumprir.

“Desde criança ouvia meu pai falar de pedra, ia levar almoço para o meu pai na marmoraria, aos poucos fui conhecendo sobre o que era o mármore e granito. Sempre quis trabalhar na área, tentei várias vezes levar currículo para a empresa, e um dia consegui. Não fui a primeira mulher a trabalhar na produção do mármore e granito, mas acho que sou a pioneira em ser encarregada. Sempre tive grande interesse em

trabalhar na área. Considero uma “grande oportunidade” pra mim, pois antes eu era faxineira em casa de família. Se eu não tivesse tido esta oportunidade, talvez estivesse faxinando até hoje. Gosto do que faço, procuro fazer sempre o melhor e tento passar isso para a equipe também”(ANA, Encarregada de Produção).

Carlos, por sua vez, possui 37 anos, é casado e há 13 anos atua na área de mármore e granito. Possui curso superior completo, considera-se comunicativo e perfeccionista, características que, segundo ele, o auxiliaram a desenvolver-se na função comercial no setor de rochas. Um dos principais desafios é a remuneração variável, que pressiona todos os dias a si mesmo e a sua equipe na busca do alcance das metas.

“Trabalhava em uma multinacional por 22 anos, quando dois cunhados meus que haviam acumulado recursos no exercício de suas profissões: médico e dentista, respectivamente, resolveram investir no ramo. Assim me convidaram para gerenciar a empresa” (MAURO, Gerente de Beneficiamento).

Marcio, 29 anos, casado, 10 anos de experiência no mármore e granito. Iniciou como ajudante, passou a polidor e hoje está há 6 anos como encarregado de produção. *“Precisei trocar de empresa para conseguir classificar minha carteira”*. Hoje possui remuneração variável, relata ter autonomia no desenvolvimento de suas atividades e no lidar com a equipe.

“Comecei no setor há 10 anos atrás, quando tinha 19 anos e me vi na necessidade de trabalhar. Minha porta de entrada no setor, foi em um curso que fiz no SENAI, de Técnico operador e mantenedor de tear e politriz, que tinha como foco a formação de encarregados para trabalharem nas empresas do setor. Quando sai do curso, que teve carga horária de 700 horas, eu tinha a base teórica mas não tinha muita prática, dessa forma fui trabalhar de ajudante em uma empresa do segmento, para poder me familiarizar com as rotinas de uma empresa beneficiadora de rochas ornamentais. Em poucos meses passei a função de polidor de uma politriz nacional de 16 cabeças. Nessa empresa permaneci por 04 anos, até resolver me especializar

ainda mais. Foi quando fui chamado para trabalhar em outra empresa, que possuía uma politriz automática de 22 cabeças, na função de polidor. Me transferi para a mesma, pois nela teria condições de fazer um curso superior em uma faculdade local, curso esse que em pouco tempo me deu suporte para assumir a função de encarregado de produção, hoje sou Tecnólogo em Rocha Ornamental. Assim, o mármore e granito passou a fazer parte da minha história. Penso que o setor tinha a demanda de profissionais mais qualificados para assumirem equipamentos que custavam milhões. Eu percebi que havia muitas oportunidades de trabalho e então resolvi que o caminho que eu deveria seguir era esse, é o setor que mais emprega na nossa região” (MARCIO, Encarregado de Produção).

A fala Marcio remete ao que Schwartz (1998, 2000, 2003, 2004) aborda como a competência no sentido de fazer escolhas, arbitragens. Assim como a Canguilhem (1990), que afirma que o homem é demandado a posicionar-se, a fazer escolhas, que acontecem na relação com o seu próprio meio, onde o trabalhador constrói e é construído e dá sentido a sua vida e ao seu trabalho, e conseqüentemente à sociedade.

Aldo possui 33 anos, é casado, e possui ensino médio completo, estava há 9 anos na mesma empresa, contudo, durante o desenvolvimento desta pesquisa, Aldo foi desligado da empresa em que trabalhava. Possui 15 anos de experiência no setor. Considera-se uma pessoa com facilidade de aprender e com “pavio curto”. Aldo fala de seu “temperamento explosivo” como líder.

“Sou responsável pela inspeção da qualidade da produção, então, preciso ser o chato mesmo, aquele que procura defeito pra mostrar pra equipe, pra pedir retoque e nem sempre as pessoas entendem isso. Muitas vezes já briguei com colegas de outro setor, clientes e até com o dono da empresa para defender o meu ponto de vista e produzir com a melhor qualidade possível. Ganhei fama de brigão, mas não abro mão de ser exigente.” (ALDO, Encarregado de Produção)

José possui 27 anos, destes, 8 anos de experiência no mármore e granito. Iniciou sua carreira profissional no setor. Na formação, possui ensino fundamental completo. No currículo, uma única empresa de mármore e granito que trabalha desde que chegou

da roça, aos 19 anos. Aponta como sua principal qualidade o comprometimento e como seu principal defeito a dificuldade em se expressar. Relata que tudo o que aprendeu foi “*dando murro em ponta de faca*”.

“Quando cheguei aqui, não sabia nem o que era pedra. A única pedra que eu conhecia era o paralelepípedo (rs). Hoje digo com muito orgulho que sou encarregado, mas continuo aprendendo, ainda sinto que num sei nada” (JOSÉ, Encarregado de Produção).

“Comecei como ajudante na resina, eu queria aprender sempre mais e fui me apaixonando pela resina. Quanto mais aprendia, mais queria aprender... Fui crescendo com o setor de resina (...) uma vez ajudei o fornecedor da resina a desenvolver o material mais adequado para a resinagem, adequado ao tipo de material utilizado. Fomos experimentando até achar o melhor. Os técnicos de resina também me ensinaram muito, eles que me apresentaram que tinha diferentes tipos de resina, eu não sabia” (ANA, Encarregada de Produção).

4.3 Produções do mármore e granito

Os encontros com os participantes profissionais do mármore e granito permitiram aprofundar em suas produções, que se transformam, são lapidadas e marcadas pelas reflexões daqueles que narram, juntamente com ao que ouvem, participam e interagem nos encontros.

“As pedras são lindas mesmo, mas só nós sabemos como fazemos para que elas fiquem assim. Tem umas que chegam aqui cheias de defeitos, aí passa mais resina, retoca aqui e ali e ainda tem cliente que chega aqui na produção e passa a unha em pedra por pedra pra ver se está bem feita” (RALF, Encarregado de Produção)

O terceiro ingrediente da competência refere-se à dialética entre o saber e a experiência, à aplicação do conhecimento levando em consideração, singularizações, particularidades e variabilidades da atividade de trabalho. Denota o uso de si por si na gestão do trabalho (SCHWARTZ, 1998).

“Ah... a gente acaba inventando a melhor forma de ensinar porque isso depende da função, do pessoal que a gente tem na equipe, da correria do momento. Por exemplo, em relação ao polidor, ele precisa pegar a manha do negócio, a parte técnica ele consegue aprender com o curso, mas a prática tem que ser no dia a dia” (JOSÉ, Encarregado de produção).

Toda atividade de trabalho é sempre encontro, encontro entre o que está prescrito, que pode ser armazenado, descrito e por isso também é possível de ser transmitido, e o que surge, o inédito, o que aflora na relação, na comunicação entre os trabalhadores, estas experiências coletivas é que mobilizam os saberes-fazeres na atividade de trabalho, saberes-fazeres que provocam mudanças contínuas e se refletem em toda sociedade.

“O patrão é um cara de invenção! Se ele fala que ele vai fazer uma coisa, você pode esperar que ele dá um jeito e faz, mesmo que ninguém acredite que aquilo é possível. Essa ponte de bloco aí, por exemplo, ele que inventou! Isso custa hoje em torno de 400 mil reais e ele montou, contratou um ajudante e colocou o negócio pra funcionar. Depois teve que chamar um engenheiro pra aprovar e assinar, mas só a economia que teve...E outra, a ponte ficou melhor do que qualquer outra que é fabricada por empresa especializada” (TONI, Encarregado de produção).

Assim, a atividade de trabalho é sempre um “encontro histórico” entre os saberes acumulados nos instrumentos, nas técnicas, nos dispositivos coletivos e o saber da prática, da experiência. Esse encontro é palco de uma “dramática” (SCHWARTZ, 2007), ou seja, lugar onde ocorre a “atividade industrial”, negociações do uso de si que são sempre problemáticas. Isso porque os sujeitos têm que fazer escolhas, arbitrar entre valores diferentes, muitas vezes contraditórios, o que se torna uma situação inquietante.

Esse lugar da dramática, esse espaço de escolha e arbitragem dos trabalhadores é percebido no dizer dos mesmos.

“Sou responsável por abrir e fechar a empresa, faço a entrada e saída de bloco, controlo a serrada, olho o pessoal trabalhando como está, confiro o trabalho, o peso da granalha, os insumos utilizados e o que tem no estoque. Se vejo algo errado, oriento como tem que ser.”
(TONI, Encarregado de Produção)

“Procuro funcionar como um consultor nos sistemas e subsistemas da empresa, dando oportunidade de que o próprio funcionário ache a solução do problema, analiso processos junto a eles induzindo a que as soluções sejam encontradas pelos mesmos.” (MARCIO, Gerente de Produção)

Sobre estas manobras e arbitragens entre os procedimentos e imprevistos, trata-se de “astúcia”, que se antecipa às prescrições e, ao mesmo tempo, implica uma subversão às normas que se produzem na intimidade do “encontro”, no segredo e ao abrigo dos olhares externos da hierarquia (DEJOURS, 2003).

Schwartz (2000) descreve estas microcriações como corpo-si e complementa que estas escolhas e arbitragens durante a atividade nem sempre são conscientes e/ou visíveis.

Assim, as falas a seguir citam a autonomia como uma forma de desenvolvimento da competência, contudo, sinalizam também a invisibilidade da competência quando se atinge o esperado.

“Tive dificuldades no trabalho quando me tornei encarregada. Primeiro, tive resistência inicial dos amigos de serviço e também dos outros gestores. O encarregado anterior era homem. A escuta era mais do homem do que da mulher. O encarregado abandonava, foi difícil, mas ao mesmo tempo, contribuiu para que eu desenvolvesse autonomia”. (ANA, Encarregada de Produção)

“Eu posso dizer que trabalho com autonomia. O que tenho que fazer, faço, o que tenho que pedir, peço. Se der certo, ótimo. Se não der, assumo a responsabilidade e levo bronca (rs). A gente tenta fazer tudo do melhor jeito, dá o jeitinho brasileiro pra tudo dar certo e, na

verdade, você só é cobrado daquilo que você não faz. O que você faz, nem sempre é lembrado” (JOSÉ, Encarregado de Produção)

Tal discussão nos retoma o que Clot (2006) afirma sobre a competência no saber desfazer-se e desembaraçar-se de sua própria experiência, ou seja, a visibilidade da competência ocorre nos eventos, nas imprevisibilidades, na criação de novas soluções para os problemas.

“Quando a gente já tem experiência, quando o problema já aconteceu outras vezes com você, isso ajuda para a gente ter uma idéia de como a gente pode resolver. Mas nem sempre a gente consegue resolver do mesmo jeito, mas sempre damos um jeito” (MARCIO, Encarregado de Produção).

“Hoje temos uma máquina que é diamantada que, para a laminação nela, se eu não tiver presente, não funciona. Eu num sei por quê, num sei se falta interesse em olhar como é que faz para conseguir fazer sozinhos, acho que isso depende muito da pessoa, da iniciativa dela de querer aprender e pegar a responsabilidade pra ela” (TONI, Encarregado de Produção).

As falas apresentadas mostram os eventos e soluções de problemas do cotidiano como forma de aprender, criando competência. As práticas discursivas dos participantes demonstram o foco na experiência para a construção das competências, tal como propõe Zarifian (2001; 2003).

4.4 A “Transmissão de heranças”: o valor do trabalho e da vida

No quarto ingrediente da competência, Schwartz (1998) aborda a correlação entre os valores que organizam o meio do trabalho, ou vice e versa, e a caracterização do uso de si na atividade. Podemos afirmar que existe um caráter aleatório na “Transferência das Competências” devido à sua dependência do meio de trabalho, do “quadro relacional”, dos “laços” estabelecidos entre os trabalhadores. Tal aspecto rompe

consideravelmente com a pretensão de “objetivar” uma avaliação de competências, já que se refere a um outro plano de análise, complexa e pluridimensional, que exige uma postura político-gestionária no sentido de criar debates sobre as dinâmicas e limitações próprias ao meio de trabalho (SCHWARTZ, 1998, p.20).

Quando abordamos o tema valores, Toni relata sobre o quanto é importante, para o desenvolvimento das competências, o grau de confiança e respeito que as pessoas têm no seu trabalho, no seu compromisso com trabalhar corretamente e também no respeito e consideração para com as pessoas.

“Eu aprendi minha profissão dentro da empresa, fazendo. Eu fui pra serraria, por exemplo, sem saber nada de serraria, eu só fui mesmo pra olhar, acompanhar o serviço, por ser o homem de confiança do patrão. Aos poucos fui pegando a prática, vendo, organizando, pegando um pra laminar a máquina, outro pra fazer o que precisa ser feito e hoje eu ensino para os colegas o que eu aprendi. Eu valorizo as pessoas que me ensinaram e eles me valorizam, pois ensino uma profissão a eles” (TONI, Encarregado de Produção).

Sobre a confiança, segundo Dejours (2003, p. 53), “a confiança não se fundamenta nas competências psicológicas, mas nas competências éticas”. Para o autor, a confiança é um requisito para a visibilidade, coordenação e cooperação entre os membros do coletivo de trabalho.

Discutindo sobre a questão da confiança e reconhecimento no trabalho, Aldo confessa ao grupo que é visto na empresa como alguém que está sempre envolvido em brigas. No entanto, pelo que percebemos e discutimos no grupo após o seu relato é que sua “briga” está em consonância com a luta para garantir a consolidação dos interesses da empresa, pois sua atitude “endurecida”, inflexível, com dificuldades de comunicação e expressão dos seus pontos de vista foi acompanhada várias vezes da revelação do grau de estresse e pressão que tem vivido no trabalho para garantir que “as coisas andem de forma correta” e da afirmação de que agora “dividiu a herança”, no sentido de ter passado as funções para outras pessoas fazerem.

Cabe aqui uma atenção especial ao caso de Aldo, já que, em novo contato com o mesmo para a entrevista em profundidade, uma nova informação: a sua saída da empresa. Quando indagado sobre o motivo, ele exclama: “*PERDI AS ESPERANÇAS!*”

Neste intervalo entre o término dos grupos e a entrevista, Aldo torceu o pé num futebol no fim de semana, motivo pelo qual precisou passar por uma série de cirurgias e afastar-se do trabalho durante quatro meses (o interessante é que foi exatamente o período de afastamento desta pesquisadora devido à licença maternidade).

Ao retornar ao trabalho, Aldo relata que sua mesa, seus materiais, computador e outros instrumentos de trabalho não estavam no mesmo lugar. Na verdade, não eram mais dele, já pertenciam a outro colaborador. Assim como seus objetos, também a sua função foi eliminada, mas o gerente disse que tinha outro desafio para ele. Aldo concordou num primeiro momento, mas, incomodado com esta situação e, ainda, aliado a sua desmotivação com salário relatada na entrevista anterior, ele conversou com o gerente e pediu que o dispensasse. O gerente resistiu por um tempo, relatando que precisava dele e que ele não poderia ser demitido por ser membro da CIPA por parte dos empregadores e possuir estabilidade. Aldo afirmou que abriria mão da estabilidade para ser desligado.

Um dos principais motivos que Aldo relata como determinante para a sua saída é o baixo salário e a falta de reconhecimento das funções e responsabilidades exercidas. Diz que adquiriu qualificação, conhecimento e experiência durante os anos que trabalhou na empresa, mas que isso foi conquistado por iniciativa própria, pois não recebeu nenhuma orientação sobre como deveria executar o seu trabalho.

Aldo relata ainda que possuía um bom relacionamento com a chefia imediata, que elogiava sua forma séria de trabalhar, contudo, já teve problemas com seu superior uma vez que teve uma idéia que facilitava o seu trabalho tornando-o mais seguro e produtivo, contudo, seu superior imediato não aceitou sua colocação.

O desabafo de Aldo nos ilustra como se ignoram os saberes tácitos quando a organização não se adequa às exigências da contemporaneidade, ou seja, não demonstram foco nos três pólos, desqualificando o saber dos trabalhadores.

Mesmo contando com muita tristeza e nítido sofrimento pela sua saída da empresa, Aldo afirma que continua achando a empresa uma das melhores do setor, e que não tem o que reclamar da mesma. Mas alerta que, se a gestão de pessoas continuar como está, a empresa vai perder muitas pessoas boas pelo caminho. Afirma que sugeriu à empresa que seja criada uma melhor política de remuneração, principalmente para os encarregados e também para diferenciar ajudantes sem experiência nenhuma de ajudantes mais capacitados e proativos.

As sugestões de Aldo para a empresa da qual se desligou denotam uma orientação para a gestão com pessoas por competências, no entanto, imprime em sua sugestão uma avaliação e análise das competências sob uma visão individualizada e não coletiva tal como propõe Schwartz (1998; 2000; 2002; 2003; 2004; 2007).

Quando abordamos o tema comunicação, por sua vez, utilizamos como disparador das discussões e análises uma ferramenta de comunicação conhecida como “telefone sem fio”, em que os participantes recebem a informação do colega ao lado e vão passando a informação para os demais, de acordo com o que entenderam da mesma. O que acontece é que, ao passar por diferentes interlocutores, a mensagem é distorcida, muitas vezes causando transtornos. A dinâmica foi divertida, serviu para concentrar a atenção dos participantes no assunto e desinibir para que participassem das discussões. A atividade disparou a reflexão do quanto o “telefone sem fio” faz parte do cotidiano de trabalho dos participantes.

Ailton relatou o quanto é difícil a comunicação com os donos da empresa que não moram em Cachoeiro. Diz que *“ainda bem que eles me dão autonomia para resolver muita coisa, pois quase não consigo encontrá-los, se precisasse da autorização deles para coisas de rotina meu trabalho ficaria todo parado”*.

Ralf fala da dificuldade que tem na marmoraria em ter que atender o vendedor, o gerente e o dono da empresa ao mesmo tempo:

“Cada um chega com um pedido URGENTE e eu num sei o que faço primeiro. E os vendedores às vezes me pedem coisas impossíveis, por exemplo, tem pedido que só consigo fazer em no mínimo 20 dias e eles

prometem pro cliente que vão entregar em uma semana!! Nem se virarmos a noite trabalhando conseguiríamos isso.”

Ralf sinaliza com esta discussão as dramáticas do uso de si (SCHWARTZ, 1998; 2000; 2002; 2003; 2004; 2007) presentes em sua atividade de trabalho, que o impulsionam a fazer escolhas e tomar decisões diante de diferentes prioridades impostas por outros, bem como a imposição de constrangimentos para os trabalhadores da produção, devido a falta de comunicação entre os setores.

Anita relata o quanto seria importante, pra melhoria da comunicação no setor, a participação de reuniões, cursos e eventos organizados pelo sindicato. Relata o quanto se sente impressionada com a participação das pessoas neste grupo, pois em outras oportunidades, a participação das pessoas não é tão significativa. *“As empresas do setor praticamente não se conversam”*. Aldo reforça as palavras da Anita e concorda sobre a importância das discussões do grupo.

Aldo faz a colocação sobre o seu relacionamento com a sua equipe. Diz que procura ter um relacionamento respeitoso com todos, mas na empresa em que trabalha, tem “fama de brigão”. Diz que quando vê alguém fazendo algo errado não gosta e não consegue ficar quieto. Também não consegue ver injustiças que fica bravo. Tal comportamento faz com que algumas vezes fique desmotivado com relação ao seu trabalho na empresa.

Ana diz que seu relacionamento com a sua equipe é excelente, mas que tanta proximidade com a equipe às vezes também gera sofrimento:

“Somos mais que colegas de trabalho. Quando alguém está com alguma dificuldade na família, procuro estar perto e, na medida do possível, tento ajudar a resolver. Mas também enfrento dificuldades, principalmente quando tenho que mandar alguém embora é muito difícil pra mim pois tenho proximidade com o pessoal da equipe, conheço a família, fica uma situação chata (...). Uma vez tive um problema com uma irmã minha que trabalhava na minha equipe, foi muito difícil pois tive que corrigi-la pois senão os demais achariam que eu a protegia (...) e a minha irmã esperava que eu a tratasse diferente dos demais.”

Dejours (2003), sobre o coletivo de trabalho, afirma que sua caracterização ocorre pelo grau de cooperação dos trabalhadores. A confiança num coletivo é afetiva e intersubjetiva e isso possibilita a visibilidade dos macetes, a coordenação e a cooperação na atividade de trabalho. Pode-se dizer, então, que a confiança entre os trabalhadores está ligada à competência, à satisfação e ao prazer no trabalho.

Estas discussões remetem sobre o quanto o trabalho se alimenta na troca de experiências dos trabalhadores, no diálogo intra e entre equipes de trabalhadores, numa busca integrada de soluções, onde as competências dialogam e se reconstróem neste processo.

“Sempre que possível damos cursos e palestras voltadas para o crescimento da equipe. Esses cursos e palestras são ministrados por funcionários da própria empresa e também por equipes contratadas para tal finalidade. No dia a dia procuro instruir meus colaboradores a estarem fazendo sempre o melhor, dando a eles total liberdade para desenvolverem novos métodos que possam dinamizar os processos e baixar os custos de produção. Procuro passar para eles o que sei de forma demonstrativa, para que eles possam assimilar de forma mais fácil e mais rápida, e também costumo fazer fotos de situações que estão em desacordo com a realidade do setor e apresentar em reuniões. Isso é muito válido!”. (MARCIO, Encarregado de Produção)

Pontuamos sobre a importância do *feedback* no relacionamento na empresa, pois é a forma de se comunicar e conversar sobre o desempenho da equipe. Marcio e José acrescentam:

“As dificuldades são muitas... lidar com uma equipe não é fácil. É preciso lidar com o emocional de cada funcionário, servir de consolador nos momentos de crise, chamar a atenção quando necessário, mudar pensamentos e atitudes que não mais estão em acordo com a realidade das empresas, motivar uma equipe a produzir mais e melhor sem que os mesmos tenham nenhuma recompensa a mais por isso e principalmente fazer com que esses procedimentos não se tornem repetitivos e cansativos. Minha maior dificuldade não é

mudar algo que está errado...isso é fácil, a minha maior dificuldade é fazer com que meus subordinados se conscientizem que aquele procedimento deve ser padrão e que não existe a necessidade de ficar batendo sempre na mesma tecla, pois se transforma em algo cansativo para o encarregado e também para o subordinado e mostrar para eles que quando fazemos o correto e aquilo passa a ser rotina de trabalho, torna-se menos cansativo e menos massante, pois passa a deixar de ser uma ação corretiva e passa a ser uma ação normal de trabalho...e vamos combinar, é muito mais fácil fazer algo do zero do que ter que corrigir algo errado fazendo o correto. Perde-se menos tempo e fica menos penoso” (MARCIO, Encarregado de produção).

“Na relação com a equipe, o principal desafio é saber ouvir e também ser ouvido. É a dificuldade de comunicação, as pessoas não falam as coisas direito ou falam pela metade. Se não temos autonomia para resolver do nosso jeito, o trabalho fica parado.” (JOSÉ, Encarregado de produção).

Na fala de Mauro, percebemos tomar voz e corpo as competências incorporadas (LEPLAT, 2004) acionadas por mudanças, reinvidicações e melhorias “sentidas no corpo” e transmitidas aos demais membros da equipe.

“Tenho autonomia para trabalhar e tento transmitir isso para a equipe também, já fui muito mais rígido, difícil para trabalhar, mas mudei a maneira de trabalhar com as pessoas. Parei de chamar a atenção das pessoas na frente dos outros, com isso percebi que a produção melhorou (MAURO, Gerente de Beneficiamento)”.

A sugestão levantada neste momento de discussão foi que cada um dos integrantes, ao retornar para as empresas, que pensassem durante a semana sobre as formas de melhorar o relacionamento com as pessoas da empresa, que procurassem observar quais as melhores formas de comunicação, que exercitassem o saber ouvir e falar, pensassem quais os caminhos possíveis para que conquistem mais autonomia na atividade de trabalho.

A luta pela autonomia, enquanto tomada de consciência, cede lugar à afirmação do poder das experiências, através das quais os agentes

sociais se reconhecem e são reconhecidos nos tempos e espaços diferenciados que os compõem. Isso não significa deixar de colocar em análise os condicionantes político-sociais atravessados nas ações cotidianas. (ROCHA; AGUIAR, 2003)

Aldo aborda que nem sempre a iniciativa e autonomia são valorizadas na empresa e o conhecimento dos trabalhadores é “deixado de lado” para dar voz a “especialistas”.

“Uma vez deu um problema na máquina de polimento e num tinha engenheiro que dava jeito de resolver e a máquina ficou semanas parada e causou atrasos na produção. Conversando com colegas, tivemos a idéia de mudar a forma e a periodicidade da troca dos abrasivos, testamos e, assim, conseguimos resolver em poucos minutos aquilo que o engenheiro e o gerente não conseguiram resolver. Mas até eles deixarem a gente tentar... foi uma luta e nós que pagamos pois tivemos que correr pra dar conta dos atrasos da produção” (Aldo, Encarregado de Produção).

Segundo esta perspectiva, o que o trabalhador diz sobre seu trabalho tem uma importância considerável na análise da atividade. Contudo, a “recusa” do discurso do trabalhador por parte dos especialistas do trabalho tem suas origens em Taylor, como já dito, que recusava até mesmo que o trabalhador pense sobre o trabalho (WISNER, 1987, p. 79).

Discutimos sobre a importância de criarmos soluções ou idéias para os problemas levantados nos grupos focais. Fizemos, então, uma subdivisão do grupo em três partes e discutimos o levantamento destas idéias e depois as discutimos. As idéias sugeridas pelos grupos foram:

1. A conscientização dos empresários sobre a importância da gestão de pessoas;
2. Ampliar a visão sistêmica dos profissionais do setor de rochas;
3. Conscientização sobre a importância da qualificação e treinamento dos profissionais no setor;

4. Ampliar a aproximação e troca de experiência entre empresas do setor;
5. Normatizar cargos e salários do setor de rochas.

Conversamos sobre a importância do planejamento e da organização para colocarmos nossas idéias em prática, sejam estas criadas no grupo focal, sejam aquelas criadas nos cotidianos de trabalho. Neste momento, o grupo discutiu muito sobre sua formação e permanência, devido a falta de alguns dos participantes. Alguns deles avisaram sobre os contratempos e dificuldades que culminaram na ausência, mas foi um fato que fez com que o grupo questionasse a possibilidade de ressonância das discussões e idéias germinadas nestes encontros.

Anita fez a colocação de que *“é preciso ter muita persistência para levar até o final o que se inicia”*. Ailton fala o quanto que ter e dar idéias e não colocar em prática muitas vezes tira a credibilidade da gestão da empresa. *“Prometer e não cumprir é horrível. As pessoas ficam esperando e nada ... perdem as esperanças e a confiança de que as coisas podem melhorar.”*

Ao mesmo tempo, refletimos sobre os propósitos deste grupo e sua permanência. Segundo os propósitos da Ergologia, a intenção é que se crie um fórum permanente de discussão, que os rumos e análises não se esgotem nos recortes utilizados para a presente pesquisa e dissertação.

4.5 Polindo e transformando blocos, chapas e vidas

“Uma das dificuldades apontadas é que as pessoas geralmente “olham por cima, como um bolo confeitado”, como se fosse fácil atuar nessa área, como se não houvesse problemas, dificuldades, desafios (ANA, Encarregada de Produção)”.

O quinto ingrediente aponta a necessidade de reflexões, questionamentos e escolhas gestonárias que norteiam a eficiência no trabalho como um produto coletivo. Aqui, fala-se de Competência coletiva em que o potencial dos trabalhadores só pode ser analisado quando contextualizado (SCHWARTZ, 1998, p. 22)

A gestão como verdadeiro problema humano, está presente nas variabilidades, como escolha, como arbitragem, como hierarquização de atos e objetivos, portanto de

valores que se constituem nos encontros e jamais podem ser apenas previstos ou repetidos (SCHWARTZ, 2004, p.23). Esta gestão que ocorre nos encontros e desencontros, nas “falhas”, nos escapes, nas interações e respostas que os trabalhadores apresentam às demandas dos processos de trabalho, é o que sustenta a existência das organizações. É o real que pulsa e torna possível a dinâmica de transformação contínua do trabalho e do trabalhador.

“A principal dificuldade na gestão da empresa são situações voltadas principalmente para a estrutura hierárquica da mesma, visto que muitas vezes em nosso segmento, colaboradores que estão hierarquicamente acima de nós, acabam atropelando as coisas e colocando os subordinados em situações desconfortáveis com seus colaboradores, visto que passam ordens diretas o que acaba gerando problemas de relacionamento na equipe que no futuro acabam gerando conflitos na organização das tarefas por parte do encarregado, que é quem está em contato direto com a produção, seja na organização do ambiente de trabalho, seja na dinamização dos processos produtivos, seja na qualidade do serviço prestado, seja na tomada de decisões, seja na logística do carregamento e até mesmo no controle de estoque da empresa”(MARCIO, Encarregado de Produção).

Diante desta perspectiva, a efetividade organizacional não pode mais estar nas mãos do “gestor”, ao contrário, tais experiências demonstram a ineficácia da tomada de decisão sem a participação do trabalhador nestas decisões e escolhas. O desafio para a gestão por competências é ter o enfoque no trabalhador pensante, no indivíduo que trabalha e assim age de forma competente diante de uma situação/evento imprevisto e surpreendente. Assim, o conceito de trabalho retorna ao trabalhador, pois exige deste último a iniciativa e responsabilidade diante da realidade não mais “rotinizada”.

“A principal dificuldade é a autonomia nas mais simples decisões, o poder é centralizado nos proprietários, existe muita ingerência dos mesmos na organização da empresa mesmo sem qualquer conhecimento técnico” (MARCIO, Gerente de Produção).

“[...] falta autonomia na formação de uma política profissional de RH, como recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários e avaliação de desempenho. Há muita resistência por parte dos diretores da empresa” (AILTON, Gerente de Produção).

“Se vai faltar desempenadeira, material para trabalhar, eles sabem que eu corro atrás. Vê se a tela veio com um problema de indústria, se o material veio com defeito e não só verificar e pronto. Eu sou preocupada, analiso para mudar a situação (ANA, Encarregada de Produção)”.

“Eu queria aprender sempre mais e fui me apaixonando pela produção. Quanto mais aprendia, mais queria aprender. Comecei como ajudante [...]. Fui crescendo com o setor[...]. Auxiliei no desenvolvimento do insumo mais adequado para a produção, adequado ao tipo de bloco/chapa a ser trabalhado” (TONI, Encarregado de produção).

Assim, percebemos pelas falas dos trabalhadores as denúncias e anseios por melhores condições de trabalho, por um maior investimento em pessoal e na autonomia para a tomada de decisão dos trabalhadores que, apesar das dificuldades enfrentadas, identificam-se com o que fazem e demonstram paixão pelo setor e pela atividade de extração e beneficiamento que por vezes se confunde com sua história de vida, conforme relatado acima.

Portanto, pode-se dizer que, para que o trabalhador e as empresas se beneficiem de uma gestão de competências, para que o saber-fazer individual e coletivo se traduza em uma atividade de trabalho mais saudável e consciente, será necessário que haja a revisão dos modos de trabalhar e gerenciar. A necessidade de ser-estar, de autonomia, de busca pelo desenvolvimento, a consideração dos modos de funcionamento que causam prazer e sofrimento no trabalho, se fazem presentes para os trabalhadores participantes, nos seus cotidianos de trabalho, nas decisões que precisam tomar, nas ações e estratégias de enfrentamento diárias.

“Tenho muita dificuldade quando preciso fazer a demissão de algum colaborador. Igual na última sexta-feira, era meu aniversário e eu tive que escolher 4 pessoas pra fazer redução de quadro na equipe da resina. Foi muito difícil, quase não consegui dormir direito por saber que iria ter esta tarefa no outro dia. Para escolher quem demitir, procurei analisar pontos profissionais e pessoais. Escolhi aqueles que já estavam com desempenho baixo e também quem é jovem e solteiro, pois não teria dificuldades para conseguir um outro trabalho numa outra empresa” (ANA, Encarregada de Produção).

Podemos aferir que as escolhas realizadas por Ana tiveram como base primeiramente a ação, o desempenho da equipe pautado nas atividades do cotidiano. Essas escolhas dizem respeito especificamente à ação, ao fazer, à atividade. O que se avalia é o trabalho e não a pessoa (DEJOURS, 2003)

No último encontro dos grupos focais, relembramos os momentos e falas marcantes dos encontros anteriores. Os participantes destacaram o quanto foi importante conhecer a história de vida dos colegas e se reconhecerem na história de outras pessoas. Enfatizamos a importância da troca de experiência entre empresas do setor. *“Se houvesse mais encontros como esse, o setor já teria avançado muito mais em qualidade.”*- diz Anita.

Ralf relatou o quanto acha que será interessante a visita a outras empresas para conhecer como elas trabalham. *“No meu caso, por exemplo, sempre trabalhei na mesma empresa, cresci nela, e por isso, é interessante conhecer como funciona uma outra empresa do ramo”.*

“Eu aprendo a resolver os problemas do dia a dia conversando com os colegas, com os amigos de outras empresas, peço orientação aos fornecedores, num fico quebrando a cabeça sozinho, não.” (TONI, Encarregado de Produção)

A fala de Toni coaduna com Dejourns (2003, p.97) quando afirma que

“a cooperação supõe um lugar onde, ao mesmo tempo, convergem as contribuições singulares e cristalizam-se as relações de dependência entre os sujeitos, remetendo-se ao coletivo de trabalho”.

Assim, a cooperação permite ao coletivo de trabalhadores alcançarem desempenhos superiores em relação à soma dos desempenhos individuais. É graças ao coletivo de trabalhadores que os erros humanos podem ser minimizados (DEJOURS, 2003).

4.6 Cortes e recortes no zigue-zague dos teares: a gestão do trabalho

O sexto ingrediente da Competência (SCHWARTZ, 1998) aborda as “Qualidades sinérgicas da equipe” como resultado coletivo superior às competências individuais. Tais qualidades revelam coletivos de geometria variável (tempo e espaço) e demonstram a importância destas trocas para a construção das competências e a dimensão gestonária dos trabalhadores nos seus cotidianos de trabalho. Tais qualidades sinérgicas foram amplamente sinalizadas pelos relatos dos participantes:

“O que ajuda a resolver os problemas é trabalhar em equipe, é conversar, é negociar prazos, trocar idéias com o pessoal sempre. Isso acontece o tempo todo. A experiência ajuda, se o problema já aconteceu outras vezes, mas nem sempre a solução é a mesma.” (MARCIO, Encarregado de Produção).

“Nem sempre o que se tem pra fazer depende só da gente. Na verdade, sempre precisamos das outras pessoas para conseguirmos trabalhar.” (AILTON, Encarregado de Pessoal)

“Eu procuro estar sempre a disposição da minha equipe. Quando eles precisam de alguma coisa, gosto de estar sempre por perto para ajudá-los. Gosto também de ouvir a opinião deles. Nem sempre a resina que é boa pra um material, vai ser boa também pra outro. Isso a gente vê na hora de fazer, no dia a dia”(ANA, Encarregada de Produção).

“Eu e o Toni trabalhamos muito em parceria, se eu não estou na empresa, ele me substitui, se ele não está, eu vou lá e resolvo os

problemas dele também. O Toni sai direto para resolver problemas de manutenção e eu fico resolvendo o que precisar na empresa. O nosso trabalho é assim, às vezes interno, às vezes externo. Ontem, por exemplo, eu passei o dia inteiro em Piúma medindo obra, vendo material e corte de material que terceirizamos. O Toni muitas vezes é meu motorista pois o material preparado, num tem ninguém pra levar para o cliente, é ele quem leva, é ele quem vai buscar.”(JOSÉ, Encarregado de Produção)

Nas visitas, observamos todas as etapas da produção junto aos encarregados de produção. Observamos que o encarregado atua diretamente na ação, seja na serragem, polimento ou transporte de materiais, seja na resolução de problemas de manutenção, insumos e divisão de tarefas.

“As dificuldades estão principalmente na demora pra tomar decisões, por exemplo, pra mudar um certo produto que não está sendo bem aceito na produção. Outro ponto é na implantação de ações de motivação pra equipe, classificação da carteira dos ajudantes e operadores. Eles nos solicitam e a gente tenta explicar, mas num depende da gente mudar... eu entendo que num é assim fácil mudar salário, essas coisas, mas também é difícil manter a equipe motivada sem atender estas necessidades deles” (ANA, Encarregada de Produção).

“O que acontece é que muitas vezes o pessoal do apoio não entende a urgência que temos para resolver na produção. Aí criam rotinas e procedimentos que eu sei que são importantes para a organização, mas aqui na empresa são excessivos, dificultam o andamento da produção e o cliente não quer saber de esperar”. (ALDO, Encarregado de Produção).

Observamos ainda, no relato dos participantes, o reconhecimento dos usos de si dos trabalhadores que, a cada história, fato, experiência compartilhada, demonstravam a

construção das competências na atividade de beneficiamento do mármore e granito, pautada nesse constante *vir a ser* de suas experiências de vida no trabalho.

Postulamos que, na medida em que tais movimentos e transformações aumentam a “dimensão gestonária do trabalho”, trarão consigo as outras formas de competência (SCHWARTZ, 1998, p. 9). Afinal, trabalhar é sempre resolver, agir, é realmente mobilizar o saber-fazer na atividade de trabalho, e isso é mais saudável quanto mais o trabalhador se apropria do seu próprio trabalho.

Pensamos que as trocas proporcionadas pela presente pesquisa proporcionaram este movimento de construção coletiva nos encontros das experiências dos trabalhadores, que trazem marcados no corpo a sua história, seus conhecimentos, suas qualificações, seus valores, seus saberes e as entregam numa relação com o prescrito, com as normas antecedentes (SCHWARTZ, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O presente trabalho mostra-se como uma tentativa de olhar a realidade do trabalho no setor de rochas, sob a ótica dos profissionais que atuam direta e indiretamente com extração e beneficiamento do mármore e granito no sul do Espírito Santo.

Os pontos de análise, abordados e discutidos no presente estudo, possibilitaram o conhecimento da percepção de trabalhadores do mármore e granito sobre a construção de saberes e competências no trabalho de beneficiamento do mármore e granito.

Observamos, através dos relatos dos participantes, da observação direta das situações de trabalho que os ingredientes da competência, tal como propostos por Schwartz (1998), fazem-se presentes nas atividades de trabalho dos encarregados do mármore e granito, conforme análise apresentada nesta dissertação, e são determinantes para a construção das estratégias de reconhecimento, identificação e desenvolvimento das competências no setor de rochas.

Contudo, o que observamos pela fala dos participantes seria uma noção de competência ainda muito atrelada a aspectos de qualificação e formação (ingrediente 1), o que denota a necessidade de ampliação da reflexão e abordagem das competências a partir dos demais ingredientes propostos por Schwartz (1998).

Os objetivos traçados para a pesquisa foram atingidos, pois os relatos e os encontros possibilitaram a reflexividade sobre a questão das competências no setor de mármore e granito. Os relatos apontam nuances, falhas, tentativas e outros possíveis para o reconhecimento, identificação e desenvolvimento de competências na ação de beneficiamento de mármore e granito.

Assim, a pesquisa trouxe como uma de suas contribuições esta intervenção no sentido de produzir reflexões sobre os cotidianos de trabalho dos encarregados participantes e suas relações com os demais trabalhadores da empresa a qual fazem parte.

Nesse sentido, a contribuição deste estudo torna-se eficaz e relevante na medida em que, a partir dos pontos discutidos pela pesquisa, possibilitaram aos trabalhadores a construção de estratégias coletivas de gestão do trabalho, transformando-o na medida em que buscaram conhecê-lo e compreendê-lo.

Tais estratégias foram apresentadas de forma mais concreta na pesquisa por meio da lista de ações, propostas pelos participantes, que visam o mapeamento dos principais desafios da gestão com Pessoas no setor, bem como a integração das empresas do setor a fim de colocá-las em prática.

Durante os grupos focais, os participantes chegaram a esquematizar ações a serem realizadas, estabeleceram prazos e sugeriram articulações com outras empresas, entidades e profissionais do mármore e granito. Tal movimento de engendramento consolidou-se como uma possibilidade de gestão coletiva e modificação do trabalho por aqueles que o fazem (SCHWARTZ, 2000; 2002; 2003; 2004; 2007).

Vimos tomar voz e corpo através desta dissertação, as competências incorporadas (LEPLAT, 2004) pelos participantes que acionam mudanças, reivindicações e melhorias “sentidas no corpo”. A gestão de competências no trabalho é o desafio que se apresenta para estas empresas, para ir além de seguir uma tendência da área de Recursos Humanos, mas agir numa articulação de saberes e provocar uma mudança para os trabalhadores e empresas envolvidas na extração de mármore e granito no sul do Espírito Santo.

As discussões e ações aqui apresentadas “gritam” pela valorização e consideração do saber dos trabalhadores. A análise proposta pretende ser uma contribuição, ou ainda *“um recurso para sustentar a experiência coletiva de modificação do trabalho por aqueles que o fazem”* (CLOT, 2001, p.10).

Para que esta proposta de modificação do trabalho seja realizada, propõe-se para estudos futuros da área no setor de rochas ornamentais, a criação de uma “Comunidade Ampliada de Pesquisa” (ODONE, 1989), a fim de disparar e sustentar discussões,

debates e ações que potencializem o poder de agir dos trabalhadores, por uma gestão coletiva do trabalho, para além de ações tradicionais que visem à adequação do profissional às condições e requisitos de trabalho.

Assim, na perspectiva de um dispositivo dinâmico de três pólos (SCHWARTZ, 2003), a presente pesquisa sugere a construção de uma Comunidade Ampliada de Pesquisa, que vise à criação de grupos de discussão sobre as estratégias e desafios da competência-ação dos trabalhadores no trabalho do setor de rochas ornamentais.

A proposta de uma Comunidade Ampliada de Pesquisa aposta que a mesma seja, então, um instrumento privilegiado para a articulação do conhecimento sobre o trabalho de extração e beneficiamento do mármore e granito e para provocar nele transformações.

Durante os encontros dos grupos focais, os participantes interagiram e reforçaram a importância da comunicação entre as empresas para o desenvolvimento das competências dos trabalhadores do setor de mármore e granito e denunciaram que tal comunicação é restrita no setor. Tal fato sinaliza a demanda de ações que possibilitem a construção e troca de informações e estratégias para que os trabalhadores analisem e transformem o seu trabalho.

Observou-se na presente pesquisa que, ao analisar ações e comportamentos que ora cessam e ora ampliam as possibilidades do trabalhador ser, agir, desenvolver-se e formar-se através das relações de trabalho, os participantes pensaram e compartilharam idéias e ações que funcionam como dispositivos, contribuindo para o desenvolvimento de competências na ação, num fazer coletivo, possibilitando a participação, a criação no trabalho, traduzindo a noção do trabalho como algo em movimento e dinâmico, e valorizando a experiência dos trabalhadores como pólo de construção de saberes sobre o trabalho no setor de mármore e granito.

Cabe ressaltar ainda, que a tal história se reescreve permanentemente, ou seja, novas normas de construção de saberes, de construção do social, “renormalizações” se produzem sem cessar. Assim, considera-se que este é um trabalho inacabado, já que a reflexão é uma prática que deve ser constante no cotidiano dos trabalhadores.

Sugerimos que este trabalho se estenda, em outros momentos, incluindo a atividade nas pedreiras, já que nesta pesquisa os profissionais participantes fazem parte do beneficiamento do mármore e granito. Outro recorte interessante seria um trabalho que incluísse a participação de profissionais do sindicato dos trabalhadores, bem como a participação de outras empresas a nível nacional ou mesmo internacional, formando um intercâmbio de pesquisas na área, acrescentando outros olhares sobre a gestão das competências no setor de rochas.

6 REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.; BARROS, M.E.B. (orgs.). **Mundo e Sujeito: aspectos subjetivos de globalização**. São Paulo: Paulus, 2004.

ABIROCHAS. **Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais**. Disponível em < www.abirochas.com.br >. Acesso em 16 mai. 2011.

ALTHUSSER, L. **Posições II**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

ATHAYDE, M.; BRITO, J. ;NEVES, M. (org.). **Caderno de Método e Procedimentos**. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2003.

ATHAYDE, M.; BRITO, J. Trabalho, educação e saúde: o ponto de vista enigmático da atividade. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 239-265, 2003.

BAKHTIN, M. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. São Paulo, Hucitec, 1995.

BARBOUR, R. **Grupos Focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARROS, M.E.B. **Modos de gestão e produção de subjetividade**. In: ABDALLA, M. e BARROS, M.E.B. (orgs.). **Mundo e Sujeito: aspectos subjetivos de globalização**. São Paulo: Paulus, 2004.

BINDA, J. Projeto de uma Cartografia do trabalho dos agentes comunitários de saúde da Ilha das Caieiras. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo: Vitória, 2009.

BOTECHIA, F. R. O desafio de compreender-desenvolver um regime de produção de saberes sobre o trabalho e suas relações: a "Comunidade Ampliada de Pesquisa". **Dissertação** (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRAVERMAN, H. **O Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRITO, Jussara. Trabalho e Saúde Coletiva: o ponto de vista da atividade e das relações de gênero. **Ciênc. saúde coletiva** [online]. 2005, vol.10, n.4, pp. 879-890.

CANGUILHEM, G. Meio e Normas do homem no trabalho. **Pro-Posições**: revista quadrimestral da UNICAMP, vol. 12. Campinas: UNICAMP, 2001.

CANGUILHEM, G. **O Normal e o Patológico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

CASTORIADIS, C. **O estado do sujeito hoje**. In: As encruzilhadas do labirinto III. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

CASTORIADIS, C. **Para si e subjetividade**. In: VEJA-PENA, A.; NASCIMENTO, E. (org.) O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade. Rio de Janeiro: Garamond: 1999. P. 35-46.

CASTORIADIS, Cornelius. **Técnica**. In: As encruzilhadas do labirinto I. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: 1, Artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CLOT, Y. **A Função Psicológica do Trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CLOT, Y. **Education permanente**. Editorial, n. 146, 2001, p.7-15.

CODO, W. **Por uma Psicologia do Trabalho: Ensaio recolhido**. São Paulo, Casa do psicólogo, 2006.

CUNHA, D.M. **Lições de Pedra: das minas de saberes e valores**. Comunicação apresentada no Symposium Travail, Identités, Métiers: quelles métamorphoses, sessão Connaitre Le Travail, College de France, 23-25 de Junho de 2009.

CUT Nacional. **Central Única dos Trabalhadores**. Disponível em <www.cut.org.br>. Acesso em 21 mai. 2011.

DANIELLOU, F. et al, **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho – estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo, SP: Ed. Cortez, 1987.

DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação Prazer, sofrimento e Trabalho**. São Paulo, Atlas, 2007.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. 4 ed. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.

DERRIDA, J. **A Farmácia de Platão**. Trad. Rogério Costa. São Paulo: Iluminuras, 2005.

DERRIDA, J. **Gramatologia**. Trad. Miriam Chnaiderman e Renato Janine Ribeiro. São Paulo: Perspectiva, 2004.

DERRIDA, J. **A Escritura e a Diferença**. Trad. Maria Beatriz Marques Nizza da Silva. São Paulo: Perspectiva, 2002.

DERRIDA, J. **Posições**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva. Belo Horizonte, MG: Autêntica, 2001.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. (2008). **Glossário da Ergologia**. Laboreal, vol 4. Disponível em [HTTP://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587](http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587). Acesso em 17. Fev. 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

ENRIQUEZ, E. **Vida Psíquica e Organização**. In: MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E. (org.) **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FALZON, P. **Os objetivos da Ergonomia.** In: DANIELLOU, F. et al, A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

FIGUEIREDO, M. et al. (org.): **Labirintos do trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p.91-114.

FONSECA, T.M.G.; BARROS, M.E.B. **Entre Prescrições e Singularizações: o trabalho em vias da criação.** Fratal: Revista de Psicologia, v. 22, n. 1, Jan-Abr 2010.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso.** Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 12 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

FOUCAULT, M. **Ditos & Escritos IV: Estratégia poder-saber.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

FOUCAULT, M. **O sujeito e o poder.** In: DREYFUS, H. & RABINOW, P. Michel Foucault. Uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. P. 231-249.

FOUCAULT, Michel. **Ditos e escritos V.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOULART, I. B. (org). **Psicologia Organizacional e do Trabalho; teoria, pesquisa e temas correlatos.** São Paulo: Casa do psicólogo, 2002.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia.** São Paulo: Edgard Blucher: Fundação Vanzolini, 2004.

HIROTA, E.H.; LANTELME, E.M.V. **Desenvolvimento de Competências com aprendizagem na ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil.** In: Ruas, Antonello e Boff. Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JUNQUILHO, G. S.; BIANCO, M.F. **Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar.** Vitória: EDUFES, 2007.

KASTRUP, V. **A cartografia como método**. Vitória: Departamento de Psicologia da UFES, 2007.

KASTRUP, V. **A invenção de si e do mundo**: uma introdução do tempo e do coletivo no estudo da cognição. Campinas: Papirus, 1999.

LAZARDO, D. **Marx e a Enquete operária**. In: THIOLENT, M. *Crítica Metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1982.

LE BOTERF, G. **De La Competence**. Paris: Les Editions de Organisation, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEPLAT, J. **Aspectos de Complexidade em Ergonomia**. In: DANIELLOU, F. et al, *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

MACHADO, L.D. et al. **Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores**. In: JUNQUILHO, G. S.; BIANCO, M.F. *Tecnologias de Gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: EDUFES, 2007.

MAGGI B.; TERSAC. G. **O trabalho e a abordagem ergonômica**. In: DANIELLOU, F. et al, *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

MARQUES, A. et al. Aspectos Ergonômicos envolvidos na manutenção em uma empresa de beneficiamento de mármore e granito. **Revista Capixaba de Ciência e Tecnologia**. Número 2, p. 13-17. Vitória: CEFETES, 2007.

MARX, K. **O questionário de 1880**. In: THIOLENT, M. *Crítica Metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1982.

MOULIN, M.G.B. De heróis e mártires: visões de mundo e acidentes de trabalho no setor de rochas ornamentais. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho**. v.10.n1.p.37-53. 2007.

MOULIN, M.G.B. **O lado não polido do mármore e granito: a produção social dos acidentes de trabalho e suas conseqüências no setor de rochas ornamentais no sul do Estado do Espírito Santo.** Tese (doutorado). Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2006.

MOULIN, M.G.B.; MORAES, A.B.T. Vamos fazer poeira! Fontes e expressões da pressão no trabalho do setor de rochas ornamentais no ES. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** São Paulo: 35 (122):192-200, 2010.

MOULIN, M.G.B.; REIS, C.T; WENICHI, G.H. Homens de pedra? Pesquisando o processo de trabalho e saúde na extração e no beneficiamento do mármore- relato de uma experiência. **Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho.** Vol.3/4. P.47-63.2000/2001.

MOULIN, M.G.B; MINAYO-GOMEZ, C. Pedras sobre Vidas: vítimas e viúvas na indústria de mármore em Itaoca (ES). **Ciência e saúde Coletiva.** 13 (4): 1361-1369. 2008.

ODDONE. I. et al. **Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde.** São Paulo: Hucitec, 1989.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos.** 5 Edição. Campinas: Pontes, 2003.

ORLANDI, E.P. **A Linguagem e seu Funcionamento: As formas do discurso.** 4 ed. Campinas: Pontes, 1996.

PACHECO, A.B. **Homens e mulheres do mármore e granito: entre cores e ritmos.** Dissertação (mestrado). Vitória: UFES, 2010.

PESSIN, A. **Marmore e Granito: História e Atualidade.** Cachoeiro de Itapemirim: [s. n.], 1993.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.A. **A Competência Essencial da corporação.** In: ULRICH, D. (Org.) Recursos Humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

RASERA, E. F.; JAPUR, M. Contribuições do pensamento construcionista para o estudo da prática grupal. **Psicologia: reflexão e crítica.** v.14, n.1, p.201-209, 2001.

REVISTA INFOROCHAS. **Inforochas notícias**. Disponível em www.revista.inforochas.com.br. Acesso em 20.ago.2010. Edições Junho de 2009; Março e Abril de 2010.

ROBBINS, S.P., **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro,RJ: LTC, 1999.

ROBERTY, Luciana. Pedras Ornamentais na Economia. **Revista Pedras do Brasil**. Vitória, n. 65, janeiro. 2008.

ROCHA, M.L.; AGUIAR, K.F.. **Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises**. *Psicol. cienc. prof.* [online]. 2003, vol.23, n.4, pp. 64-73. ISSN 1414-9893.

ROLNIK, S. **Cartografia sentimental**: transformações contemporâneas do desejo. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1989.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R.L. et.al. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. **Anais XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 25-29 de Setembro de 2010.

RUAS, R.L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das Organizações. In: Ruas, Antonello e Boff. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R.L. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.12. p. 121-142, 2005.

SALVIANO DA COSTA, I. L. **Cachoeiro suas pedras sua história**. Cachoeiro de Itapemirim: [s. n.], 1991.

SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L.. **Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007.

SCHWARTZ, Y. **Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel**. *Educ. Soc.* [online]. 1998, vol.19, n.65, pp. 101-140.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e sociedade**, São Paulo, n.65, Dezembro, 1998.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e Gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M. et al (Orgs.) **Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SCHWARTZ, Y. **Trabalho e Saber**. Seminário Internacional Trabalho e Saber. Belo Horizonte, 12-16 mai, 2003.

SCHWARTZ, Y. **Trabalho e uso de si**. Revista Pro-posições, Faculdade da Educação, Unicamp, nº 32. São Paulo, 2000.

SCHWARTZ, Y. Disciplina epistêmica, disciplina Ergológica – paidéia e politéia. In : **Pro-posições**, Unicamp, vol 13, jan/abr 2002.

SCHWARTZ, Y. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Revista Trabalho, Educação e saúde**. Rio de Janeiro : Fiocruz, vol 2, 2004.gonomia, Filosofia e Exterritorialidade. In : DANIELLOU, F. et al, **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

SCHWARTZ, Y. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In : SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L.. **Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007.

SCHWARTZ, Y. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente pertinentes (ECRP). In : SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L.. **Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007.

SEBRAE. **Projeto Observatório: Competitividade Sistêmica das Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo em regime de aglomeração**. Vitória, abril de 2006.

SINDIMARMORE. **Sindicato dos Trabalhadores do Mármore, Granito e calcário do estado do Espírito Santo**. Disponível em < www.sindimarmore.com.br >. Acesso em 21 mai. 2011.

SINDINOTÍCIAS. **Sindinotícias**. Disponível em <www.sindinoticias.com>. Acesso em 20 ago. 2010.

SINDIROCHAS. **Sindicato das Indústrias de Rochas Ornamentais, cal e Calcários do estado do Espírito Santo**. Disponível em <www.sindirochas.com.br>. Acesso em 16 mai. 2011.

SOUZA E SILVA, M.C.P.; FAITA, D. (org) **Linguagem e Trabalho: Construção de objetos de análise no Brasil e na França**. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, E.M; BIANCO, M.F. “A Ergologia - Uma Alternativa Analítica para os Estudos Organizacionais Brasileiros sobre o Trabalho”. Anais... ALAST, 2007.

SPINK, M. J. **Subvertendo algumas dicotomias instituídas pelo hábito**. In M. J. Spink. *Athenea Digital*, 2003.

SPINK, M. J.; (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teóricometodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M.J.P.; MENEGON, V.M. **A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos**. In: SPINK, M. J.; (Org.). Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M.J.P.; GIMENES, M.G.G. **Práticas discursivas e produção de sentido: apontamentos metodológicos para a análise de discursos sobre a saúde e a doença.** *Saude soc.* [online]. 1994, vol.3, n.2, pp. 149-171.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade.** v. 15. n. 2. p. 18-42, 2003.

TEIXEIRA, D.V. **Experimentações em clínica da atividade: Cartografias na escola.** Dissertação (mestrado). Vitória, 2008.

THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, investigação social e enquete operária.** São Paulo: Polis, 1982.

UFES. **Guia para normalização de Referências: NBR 6023:2002.** Biblioteca Central, 3 ed. Vitória: A Biblioteca, 2006.

UFES. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos.** Biblioteca Central, 7 ed., Vitória: A Biblioteca, 2006.

VASCONCELOS, R.; LACOMBLEZ, M. Redescubramo-nos na sua experiência: o desafio que nos lança Ivar Oddone. **Laboreal.** volume 1. Portugal, 2005.

VELHO, G. **Subjetividade e sociedade: uma experiência de geração.** Rio de Janeiro: Jorga Zahar Ed., 2006.

WISNER, A. **A Inteligência no Trabalho.** Textos selecionados em Ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994.

WISNER, A. **Por dentro do Trabalho - Ergonomia: Método e Técnica.** São Paulo: FTD, 1987.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência.** São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

7 ANEXOS

A) Carta Convite para o Projeto

Cachoeiro de Itapemirim, 25 de Junho de 2010.

Assunto:

**CARTA-CONVITE PARA PROJETO COMPETÊNCIAS EM FOCO:
FORMAÇÃO DE LÍDERES NO SETOR DE ROCHAS**

Caros profissionais e representantes de empresas de Mármore e Granito do Sul do estado do ES,

Vimos através desta, convidá-los a participar dos grupos de formação e discussão vinculados à pesquisa: **COMPETÊNCIAS EM FOCO**, da Universidade Federal do Espírito Santo, tendo como pesquisadora responsável a psicóloga e mestranda em Administração **Gabriela de Brito Martins**.

Sabe-se dos principais desafios que as empresas enfrentam no intuito de contratar, capacitar, preparar os profissionais para atingirem seus objetivos organizacionais.

A presente pesquisa tem como meta construir espaços de discussão e proposição de ações para a compreensão e desenvolvimento de competências, saberes e fazeres sobre o trabalho no setor de mármore e granito e suas relações.

Nesse sentido, a pesquisa gostaria de contar com a participação de profissionais que lidam com Gestão de Pessoas, sejam estes encarregados, supervisores, gerentes, multiplicadores de conhecimento e outros trabalhadores de empresas interessadas na **busca de soluções para estas questões relacionadas a competências, estratégias e desafios da Gestão com Pessoas nas empresas do setor de Mármore e Granito.**

O projeto é uma iniciativa da Universidade Federal do Espírito Santo, em parceria com o Sindirochas, e está sendo oferecido a todas as empresas vinculadas ao Sindirochas de forma GRATUITA.

Como serão convidados **todos** os trabalhadores e todas as empresas vinculadas ao Sindirochas, o critério de escolha dos participantes será pela ordem de inscrição no grupo até completar o máximo de 15 (quinze) integrantes por grupo. Será permitido o máximo de três trabalhadores inscritos para cada empresa participante em cada grupo.

Propõe-se a realização de encontros semanais com os Grupos de Trabalhadores para a Discussão sobre Competências, Estratégias e Desafios, durante o período de Julho de 2010 a Outubro de 2010.

Pretende-se compreender, discutir, aprender e criar práticas e modos de atuação na Gestão de Pessoas, a partir de trabalho focado na seguinte questão: **Como se constroem as estratégias utilizadas para reconhecer, identificar e desenvolver as Competências dos trabalhadores na atividade de extração e beneficiamento de mármore e granito?**

Entende-se como competência o saber mobilizado na atividade de trabalho, que se refere ao reconhecimento social de um saber que não é tácito, mas que se mostra nas situações reais de trabalho, nos eventos, nas relações estabelecidas entre os trabalhadores (Barros, 2004, p.101). É “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (Zarifian, 2001, p.68).

Clot (2006) acrescenta que a atividade não é apenas aquilo que se faz, mas também o que não se faz, o que se pretende fazer, sem conseguir (os fracassos), o que poderia ter sido feito, o que se desejou fazer, o que se pensa ou sonha fazer em outra ocasião, o que fazemos para não fazer o que deve ser feito, o que fazemos sem querer fazer, o que está para ser refeito, o que foi suspenso, o não realizado. Para este autor, a competência profissional é também uma disposição a se desfazer ou a se desembaraçar de sua própria experiência.

A comunicação, neste sentido, torna-se um componente essencial do trabalho, sendo a qualidade das interações fundamental para melhorar o desempenho das organizações. A comunicação vem trazer o embasamento para a Gestão por Competência, no sentido de que é necessário construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso de ações desenvolvidas em conjunto. Pois que o trabalho se alimenta na troca de experiências dos trabalhadores, no diálogo intra e entre equipes e trabalhadores, numa busca integrada de soluções, onde as competências dialogam e se reconstróem neste processo.

Por tudo isso, entende-se que a participação de sua empresa neste espaço de discussão é de grande valia para ampliar as suas possibilidades de atuação e gestão de pessoas na sua empresa, o que favorece a satisfação de clientes, funcionários e acionistas.

Aguardaremos sua resposta até dia 28/07/2010. O início das atividades será em 05 de Agosto de 2010, com início às 8h e término às 11h, no auditório do Sindirochas.

Estamos à disposição para quaisquer dúvidas ou esclarecimentos.

Atenciosamente

Gabriela de Brito Martins
Pesquisadora UFES
(28) 3521-0205 / 8804-4286
gabriela@apsiconsultoria.com.br

B) Questões para a visita de campo e entrevistas

1. COMO O MÁRMORE E GRANITO PASSOU A FAZER PARTE DA SUA HISTÓRIA DE VIDA?
2. COMO É O SEU **TRABALHO**?
3. QUAIS OS PRINCIPAIS **DESAFIOS** ENFRENTADOS NO DESENVOLVIMENTO DO SEU TRABALHO?
4. COMO VOCÊ RESOLVE PROBLEMAS E SITUAÇÕES NÃO PREVISTAS? E COMO ORIENTA A SUA EQUIPE A PROCEDER QUANDO ISSO ACONTECE?
5. COMO VOCÊ ENSINA O TRABALHO PARA A SUA EQUIPE? VOCÊS POSSUEM ALGUMA FORMA PADRONIZADA DE ORIENTAR AS PESSOAS SOBRE O SEU TRABALHO? POSSUI ALGUM MANUAL OU ALGUMA INSTRUÇÃO DE TRABALHO?
6. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES QUE TEM NA GESTÃO DA SUA EQUIPE?
7. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DA EMPRESA (EXEMPLOS: AUTONOMIA/TOMADA DE DECISÃO/ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA/ESTRUTURA HIERÁRQUICA, ETC.)?
8. VOCÊ CONSIDERA QUE TEM AUTONOMIA NO SEU TRABALHO? POR QUÊ?
9. COMO VOCÊ É COBRADO PELO RESULTADO DO SEU TRABALHO? COMO VOCÊ SABE SE ESTÁ FAZENDO UM BOM TRABALHO OU NÃO?
10. COMO É A **ROTATIVIDADE** DE PROFISSIONAIS DA SUA EQUIPE? COMO É A **CAPTAÇÃO E SELEÇÃO** DE PESSOAS NA SUA EMPRESA?
11. COMO É A PARTICIPAÇÃO DOS PROFISSIONAIS EM CURSOS E **TREINAMENTOS**?
12. COMO É A INCIDÊNCIA DE **ACIDENTES** DE TRABALHO NA SUA EMPRESA? COMO É O INVESTIMENTO EM **SAÚDE E SEGURANÇA** NA SUA EMPRESA?
13. O QUE É SER **COMPETENTE** PARA VOCÊ?

14. CITE UMA **SITUAÇÃO COMPLEXA** QUE ENFRENTOU NO TRABALHO E COMO RESOLVEU (CHECAR A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS).
15. PARA VOCÊ, QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS DE GERIR PESSOAS?