

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAMILA BRITO BORGIO

**COMPETÊNCIA E COOPERAÇÃO EM UMA EMPRESA
BRASILEIRA DE MINERAÇÃO**

VITÓRIA
2012

CAMILA BRITO BORGIO

COMPETÊNCIA E COOPERAÇÃO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE MINERAÇÃO

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 Grau de Mestre em Administração, em concentração em Gestão de Organizações.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica de Fatima Bianco.
Co-Orientadora: Prof^a. Dr^a Antônia de Lourdes Colbari.

VITÓRIA
2012

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

B734c Borgo, Camila Brito, 1986-
Competência e cooperação em uma empresa brasileira de
mineração / Camila Brito Borgo. – 2012.
130 f. : il.

Orientador: Mônica de Fatima Bianco.
Coorientador: Antônia de Lourdes Colbari.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.

1. Desempenho. 2. Cooperação. 3. Administração de
recursos humanos. 4. Indústria mineral. I. Bianco, Mônica de
Fátima. II. Colbari, Antonia L. III. Universidade Federal do
Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV.
Título.

CDU: 65

CAMILA BRITO BORGIO

COMPETÊNCIA E COOPERAÇÃO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE MINERAÇÃO

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 Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão de Organizações.

Aprovada em 30 de agosto de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Mônica de Fatima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof^a. Dr^a. Antônia de Lourdes Colbari
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof^a Dr^a. Priscilla de Oliveira Martins da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. César Albenes de Mendonça Cruz
Escola Superior de Ciências da Santa Casa de
Misericórdia de Vitória

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só pode ser realizado e finalizado com a ajuda de diversas pessoas. A capa deste trabalho conta com apenas uma autora, porém tenho muitos coautores a agradecer. Todos eles fizeram e fazem parte de minha vida social e acadêmica e deram contribuições a este trabalho.

Agradeço aos meus pais pela qualidade de vida a mim proporcionada. Os sacrifícios feitos até então em favor de minha educação serão recompensados. Este é o momento de colher os bons frutos. Agradeço ao meu irmão pelo convívio diário e respeito nos momentos em que mais precisava de serenidade e silêncio.

Ao meu marido pelo constante apoio, pelas discussões, pelas conversas, pelas críticas, pela dedicação, pela organização e pela disciplina. Seu esforço e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho. Os novos desafios serão suavizados em nossa nova rotina. Tenho certeza!

Agradeço às minhas orientadoras. Principalmente na finalização deste trabalho. O apoio e compreensão de vocês foram a base para que essa dissertação fosse construída. São cinco anos de convivência acadêmica e sou muito grata pelos conhecimentos compartilhados. Dessa relação já colhemos bons frutos! O futuro trará melhores colheitas!

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão nos diversos momentos em que estive ausente e distante. O carinho de vocês e seus bons pensamentos me ajudaram a passar pelos momentos de solidão e imersão no trabalho.

Agradeço aos companheiros de mestrado. Só nós sabemos o que passamos! As matérias foram mais ricas com as contribuições de vocês! O desespero fica um pouco mais leve sendo compartilhado! Os textos, os resumos, os artigos, as ligações, as conversas, os jargões, os choros... Obrigada pela oportunidade de conhecê-los!

Aos professores do PPGAdm/UFES. Obrigada por serem generosos ao compartilhar seus saberes.

Agradeço à Mineradora Sigma e aos seus empregados, que contribuíram para a realização dessa pesquisa.

Agradeço a CAPES pelo fornecimento da bolsa durante o mestrado.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a manifestação da cooperação no cotidiano laboral dos trabalhadores do eixo operacional de uma grande mineradora com sede no estado do Espírito Santo. A Mineradora Sigma, assim denominada por todo o trabalho segundo convênio de confidencialidade firmado, tem o modelo de gestão por competências implantado desde 2006, o qual utiliza aspectos como a “entrega” do empregado para a empresa e o desenvolvimento de pessoas. Esse modelo divide os empregados da Sigma em seis eixos organizacionais, sendo o foco deste trabalho o eixo operacional. Cada eixo tem suas competências esperadas, sendo “Trabalho em equipe” e “Orientação para resultados” competências comuns a todos os eixos. Esta pesquisa qualitativa divide-se em duas etapas. A primeira conta com as análises realizadas a partir de entrevistas realizadas com 24 empregados do eixo operacional nos anos de 2008 e 2009, nas quais foi observada uma forte relação de cooperação entre os trabalhadores, permeada pela competência “trabalho em equipe”. A segunda etapa trata dos resultados obtidos através de novas entrevistas com 12 dos 24 empregados entrevistados em 2008-2009. Utilizou-se a análise de conteúdo para o tratamento dos dados, que identificou que a ajuda entre os empregados do eixo ocorre com certa naturalidade, que a cooperação é fortalecida por meio das relações interpessoais entre esses empregados, pela orientação da empresa traduzida na competência “trabalho em equipe” e pela introdução de novos aspectos culturais desde 2006. A ação cooperativa no trabalho é motivada por aspectos pessoais e pela necessidade da continuidade da atividade de trabalho realizada, ou seja, a finalidade dessa ação cooperativa é a mesma para ambos os empregados: a fluidez do processo produtivo.

Palavras-chave: Competência. Cooperação. Modelo de Gestão. Mineradora.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the manifestation of cooperation in the work of operating groups employees of a large mining company headquartered in the state of Espírito Santo. The Sigma Miner, name used in all this work as confidentiality agreement firmed, has the competency management model implemented since 2006, which utilizes aspects such as the "delivery" of the employee for the company and people development. This model divides the employees in six sigma organizational groups. The focus of this work is the operating group. Each group has its competencies expected, and "Teamwork" and "Result-oriented" skills common to all organizational groups. This qualitative research is divided in two steps. The first one includes the analyzes from interviews with 24 employees of operating group in the years 2008 and 2009, which was a strong cooperative relationship between workers, imbued with the competence "teamwork". The second one deals with the results obtained by means of new interviews with 12 of the 24 employees interviewed in 2008 and 2009. We used the content analysis of data analysis, which identified that support between employees of the operating group occurs rather naturally and that cooperation is strengthened by the interpersonal relationships between these employees and the company's guidance translated into competence 'teamwork " and the introduction of new cultural aspects since 2006. Cooperative action at work is motivated by personal aspects and the need for continuity of work activity performed. In other words, the purpose of this cooperative action is the same for both employees: the fluidity of the production process.

Keywords: Competency. Cooperation. Management Model. Miner.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de avaliação dos empregados.....	62
Figura 2 - Quadro de análise gerencial da pontuação de competências.....	63
Figura 4 - Confronte entre as competências respondidas e as prescritas pelo modelo	73
Figura 5 - Resultados do ciclo de avaliação de desempenho realizado em 2007	75
Figura 6 - Evento nas atividades rotineiras	77
Figura 7 - Idade dos entrevistados do eixo operacional	82
Figura 8 - Tempo de empresa dos entrevistados do eixo operacional.....	82
Figura 9 - Apresentação gráfica do programa de carreira técnica da Mineradora Sigma	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os Dois “Modelos” de Competências.....	27
Quadro 2 - Contextos de Manifestação da Cooperação Para Etzioni	42
Quadro 3 - Categorias de Análise das Entrevistas de 2008-2009.....	52
Quadro 4 - Categorias de Análise das Entrevistas de 2012.....	54
Quadro 5 - Confronto entre Modelos.....	57
Quadro 6 - Eixos da Mineradora Sigma e suas Respectivas Competências	59
Quadro 7 - Respostas a Pergunta: O que é Ser Competente na sua Área.....	72
Quadro 8 - Resposta a Pergunta: O que a Empresa Espera de Resultado do seu Trabalho?	74
Quadro 9 – Relação entre Tempo de Empresa e o “Rodar Áreas/Setores”	83
Quadro 10 – Complexidades e Ações Não-Formais da Competência Trabalho em Equipe	100
Quadro 11 - Entendimento de Cooperação dos Entrevistados	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa de artigos sobre Competência.....	31
Tabela 2 - Pesquisa de artigos sobre Cooperação	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 O PROBLEMA.....	15
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 Objetivo Geral	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	17
2 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E MODELOS E COOPERAÇÃO NO TRABALHO	18
2.1 A CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	18
2.2 DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS.....	25
2.3 ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS NACIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O TEMA COMPETÊNCIAS	29
2.4 ENTENDENDO COOPERAÇÃO.....	33
2.5 ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS NACIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O TEMA COOPERAÇÃO	35
2.6 COOPERAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO.....	37
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 PROCEDIMENTOS INICIAIS.....	47
3.2 ANÁLISE DE DADOS.....	48
3.3 ENTREVISTAS	50
3.4 CATEGORIZAÇÕES.....	51
3.4.1 Categorizações das entrevistas de 2008-2009.....	51
3.4.2 Categorizações das entrevistas de 2012.....	53

4 A MINERADORA SIGMA	56
4.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	56
4.2 O PROCESSO DE PRODUÇÃO CONTÍNUO DA MINERADORA SIGMA.....	65
4.2.1 Cargos, Letras e Turnos dos empregados do eixo operacional	67
5 ANALISANDO ASPECTOS DA COOPERAÇÃO NO TRABALHO	71
5.1 ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM 2008-2009.....	71
5.1.1 Perfil dos entrevistados.....	71
5.1.2 Reconhecimento das competências.....	71
5.1.3 Aplicação das competências	75
5.2 ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM 2012.....	81
5.2.1 Apresentação dos entrevistados	81
5.2.2 Rotina de Trabalho	88
5.2.3 Relações pessoais no trabalho.....	93
5.2.4 Ajuda	99
5.2.5 Cooperação.....	106
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICES	124

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho analisa a cooperação presente no cotidiano de trabalho de empregados do eixo operacional da Mineradora Sigma, empresa assim identificada no decorrer desta exposição. Trata-se de uma grande mineradora com sede no estado do Espírito Santo e com relevância econômica para o estado. Em 2006, implantou o modelo de gestão por competências. Este modelo abrange todos os empregados da organização, desde os operadores até os gestores, sendo todos avaliados, anualmente, por seus respectivos superiores. A empresa, desde 2010 apresenta os seguintes eixos organizacionais: Gerencial, Suporte ao negócio, Mercadológico, Técnico, Desenvolvimento e atuação em projetos e Operacional. A empresa escolheu implantar esse modelo porque foi motivada pela ideia de entrega do trabalho pelo empregado, disseminada entre empregados pelo departamento de recursos humanos da empresa em modelo de gestão de pessoas anterior e pela perspectiva do modelo atender aos alcances de novos objetivos estratégicos da empresa.

O modelo de gestão por competências implantado na Sigma foi construído pela empresa junto com uma consultoria especializada, na qual o professor e autor Joel Dutra atuou diretamente também como consultor. Em suas publicações Dutra (2001a; 2001b; 2011) apresenta um modelo de gestão baseado na abordagem construtivista de autores franceses sobre competências (LE BOTERF, 2003; 2006; ZAFIRIAN, 2001; 2003). Esse pensamento também é compartilhado por autores brasileiros (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008; FLEURY, 2002; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS et al., 2005; 2010), constantemente referenciados em trabalhos sobre o tema publicados em periódicos brasileiros da área de administração.

Pesquisas em periódicos brasileiros da área de administração sobre os temas competências e cooperação presentes neste trabalho demonstram o baixo número de publicações referentes a estudos realizados com trabalhadores que se encontram na base da hierarquia organizacional. Também foram poucos os artigos encontrados que tratam da cooperação nas relações de trabalho. Este estudo busca fazer análises que contribuam para elucidar questões e para a realização de novas pesquisas na área de administração sobre essas temáticas, principalmente envolvendo a visão de empregados do setor operacional das organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa partiu de questões que surgiram das análises dos dados produzidos em uma pesquisa anterior, realizada na Mineradora Sigma nos anos de 2008-2009, pelo Grupo de Estudos em Gestão e Competências, ligado ao Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades (NETES) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

A possibilidade de discutir as relações de trabalho na administração pelo olhar dos trabalhadores, e não somente pelos dirigentes e gerentes da organização, motivou o grupo a desenvolver pesquisas com esses atores.

Durante as análises da pesquisa anterior (2008-2009), uma das evidências empíricas detectadas nas falas dos empregados do eixo operacional foi a ação de ajudar os pares do próprio e de outros setores de trabalho, de forma que a solicitação de ajuda era articulada entre os próprios operadores. A solicitação para liberação de empregado que chegava ao gestor era feita pelo seu subordinado que iria ajudar, e não do empregado que estava pedindo ajuda. Este fato despertou o interesse por uma nova etapa de investigação mais elaborada sobre essas relações de ajuda entre os pares do eixo organizacional operacional, com foco na cooperação no trabalho dos empregados do eixo operacional da Mineradora Sigma. Foi, portanto, esta constatação que motivou

o retorno ao campo para pesquisar junto a esses atores como a cooperação acontece no cotidiano laboral ligado ao eixo.

A questão da competência permeia este estudo, uma vez que a ajuda identificada está estreitamente relacionada às competências esperadas para o eixo operacional e se alinha ao que a empresa deseja de seus empregados. Apesar de ser uma temática bastante discutida teoricamente, estudos relacionados às competências de trabalhadores operacionais ainda são pouco vistos em publicações.

1.3 O PROBLEMA

A ajuda foi uma forte evidência empírica em pesquisa realizada na Mineradora Sigma (anos 2008-2009) entre os trabalhadores do eixo operacional. Ajuda essa que flui entre os setores da empresa, mesmo levando em conta o grande senso de segurança de seus empregados nas áreas de produção industrial, questão fortemente divulgada na empresa.

O termo cooperação é pouco utilizado no modelo de gestão por competências, implantado na empresa, apesar de no código de conduta, a cooperação ser um princípio que orienta os valores da organização (SIGMA, 2006c). Mesmo assim, a cooperação foi identificada como fator constantemente presente nas relações entre os trabalhadores do eixo operacional.

Além disso, em levantamento realizado em periódicos brasileiros da área da administração nos últimos cinco anos, constatou-se que não existem muitas pesquisas em administração que foquem a questão da cooperação nas relações de trabalho. O trabalho encontrado de Maciel e Camargo (2011) trata da cooperação em relação a sentimentos individuais de satisfação e motivação no trabalho.

Já Procópio (2007), analisa a cooperação de duas maneiras, a formal e a informal ou espontânea. Segundo o autor, a cooperação espontânea gera pouco interesse de estudo pela Administração, pois ela não pode ser mensurada ou utilizada de maneira ferramental.

O achado empírico na pesquisa anterior e a lacuna identificada na literatura instigaram a seguinte formulação: Como a cooperação se manifesta na rotina dos trabalhadores do eixo operacional inseridos no contexto de trabalho industrial de uma mineradora de grande porte?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Num contexto organizacional permeado pelo modelo de gestão por competências, esta dissertação tem como objetivo analisar como a *cooperação* se manifesta no cotidiano laboral dos trabalhadores do eixo operacional da Mineradora Sigma.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Discutir o conceito de competências, suas diversas escolas e modelos;
- Analisar o modelo de gestão por competências implantado na organização estudada;
- Identificar aspectos da cooperação emergentes no dia a dia do trabalhador da Mineradora Sigma;
- Discutir as formas de cooperação que emergem no trabalho do eixo operacional da Mineradora Sigma;

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho se organiza em seis capítulos. O primeiro, trata da apresentação do trabalho, sua justificativa, seus objetivos e a problemática a ser analisada. No segundo capítulo são discutidos os referenciais sobre competências e cooperação que suportam a análise de dados posterior. No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, como ela foi realizada e as categorias de análise utilizadas. O quarto capítulo é reservado para a apresentação da empresa, do modelo de gestão por competências adotado pela Mineradora Sigma, a descrição de seu processo produtivo e de questões relacionadas aos empregados do eixo operacional. O quinto capítulo é de análise de dados das entrevistas realizadas em 2008-2009 e 2012 e, por fim, o sexto capítulo contém as considerações finais do trabalho.

2 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E MODELOS E COOPERAÇÃO NO TRABALHO

Segundo o dicionário Michaelis, competência é a faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto. Ou seja, na ação da competência é necessário que o indivíduo tenha conhecimento sobre a situação com a qual se depara para que sejam analisadas as opções de agir e assim, refletidas as possibilidades, ter-se a tomada de ação.

Neste estudo, serão retomados alguns aspectos presentes nas discussões sobre competências desenvolvidas pelas abordagens americana e francesa. Esse resgate ajuda a realçar o conceito de competência utilizado neste trabalho, que é o de as competências se manifestarem na prática cotidiana, no “evento” do trabalho.

Após resgate bibliográfico, é apresentada uma recente pesquisa em periódicos, com o fim de conhecer as atuais pesquisas publicadas sobre a temática competência e suas abordagens mais utilizadas.

2.1 A CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

As modificações produtivas ocorrem na indústria desde a revolução industrial até os dias atuais. O mundo do trabalho passa por transformações largamente discutidas pela administração, como a aplicação do estudo de tempos e movimentos de Taylor (1969), a linha de produção em massa de Ford (BRAVERMAN, 1974; HARVEY, 1992; MOTTA; VASCONCELOS, 2006) e a acumulação flexível (HARVEY, 1992; KUMAR, 1997; SALERNO, 2008; WOMACK; JONES; ROSS, 1992).

De fato, com a transformação dos meios de produção, novas formas de trabalho surgiram, assim como as exigências por um novo tipo de trabalhador, um que exercesse em suas atividades rotineiras de trabalho o assumir responsabilidades e que tomasse iniciativa frente a algumas situações (AMARO; BIANCO, 2007). A alteração dessa exigência e as demandas pela maior participação das pessoas da organização nos negócios da empresa, como o seu desenvolvimento profissional, traz a demanda para um novo tipo de modelo de gestão que supra essas necessidades (DUTRA, 2001a). O modelo de gestão por competência conversa com as demandas produzidas pelo mercado globalizado visto nos dias de hoje. Para entender suas abordagens, um breve caminho histórico da noção de competências será apresentado.

McClelland iniciou em 1958 o desenvolvimento do modelo de avaliação de competências por meio de trabalhos para a empresa de consultoria estadunidense McBer and Company (BOYATZIS, 1982), que hoje integra o Hay Group, uma empresa referência em consultoria global de gestão. McClelland publicou um artigo em 1973 que se tornou referência clássica dos estudos acerca de competência, no qual questiona a validade da utilização dos testes de inteligência e atitude (conhecidos como teste de QI) nos Estados Unidos como instrumento de avaliação para admissão de crianças em escolas e seleção de candidatos às vagas de emprego. O autor busca no artigo apontar novas formas de avaliação de pessoas.

Segundo McClelland (1973), “eles [os testes] devem passar por um minucioso estudo antes de cegamente os utilizar como instrumento de poder sobre a vida de muitos americanos” (MCCLELLAND, 1973, p. 1, tradução nossa). Sob o prisma desse autor, competência é a característica relacionada a pessoas com alto desempenho sobre alguma atividade. Assim, também diferenciava aptidões, que são inerentes ao indivíduo, de habilidades, que são a atuação do talento do indivíduo, e conhecimentos, que são o saber adquirido para realização da atividade (FLEURY; FLEURY, 2001).

Boyatzis (1982), que também integra a escola americana, na qual se identifica a presença de um modelo comportamental com ênfase nas características necessárias para o alcance do alto desempenho no trabalho (STEFFENS, 1999), busca pontuar essas características para o alcance eficaz nas atividades de trabalho. Boyatzis (1982) propõe um modelo de competência para gestores desempenharem competentemente suas funções. Segundo ele, cada gestor segue um tipo de modelo que orienta suas decisões. O modelo proposto era baseado na identificação de competências para alta performance que resultavam na interseção das demandas do trabalho, do ambiente organizacional e das competências individuais.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), nas décadas de 1980 e 1990, autores americanos como Spencer e Spencer, McLargan e Mirable produziram trabalhos com uma mesma linha de pensamento, identificada como a escola americana, onde o conceito de competência é desenhado como conhecimentos, habilidades e atitudes que caracterizam uma atuação de alto desempenho. Apesar de serem características do indivíduo, segundo os autores americanos, é importante que essas competências sejam alinhadas ao cargo que a pessoa ocupa dentro da organização, ou seja, as competências são compromissadas com o cargo, e não com o desenvolvimento do indivíduo.

O pensamento funcionalista acerca de competências transporta o modelo taylorista/fordista à contemporaneidade, de modo que a competência se dá pela integração do Conhecimento, das Habilidades e da Atitude do indivíduo e ainda relacionada ao cargo. Segundo esses autores (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982), competência é um conjunto superior de qualificações que suportam a atuação do indivíduo acima do esperado, e essas qualificações podem ser comuns a todos os indivíduos, ou seja, podem ser previstas e estruturadas (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008). Porém, esse perfil não pode ser engessado ao cargo, pois, caso o funcionário troque de posição organizacional, em seu novo cargo ele pode não ser sinônimo de competência, pois já não possui mais as qualificações necessárias ao novo cargo. Daí inicia-se um novo processo de treinamento.

Observa-se que os modelos de competências eram voltados para o gerenciamento e avaliação das competências e não lidavam com o desenvolvimento das mesmas. Era necessária a discussão sobre os modelos que desenvolvessem indivíduos de modo que estes pudessem lidar com as transformações pelas quais a organização passa e que vão impactar diretamente o seu trabalho.

A escola francesa, contemporânea aos debates americanos, vem aquecer a discussão sobre o tema contrapondo a qualificação ao processo de formação profissional. É inevitável pensar em estreitar o conhecimento e sua aplicabilidade à empresa e ao mercado de trabalho. O conhecimento é propriedade do indivíduo e pode ser utilizado também em outras organizações, não prendendo o sujeito a um cargo dentro de uma empresa.

A escola francesa segue o modelo construtivista (STEFFENS, 1999), que centra na aprendizagem a engrenagem para o desenvolvimento de competências. Destaca-se nesse modelo o foco em formação, programas de formação profissional orientada, focando a “qualificação das populações menos dotadas das competências requeridas ao enfrentamento do novo ambiente dos negócios e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho” (SANT’ANNA, 2009, p. 240). A ideia é desenvolver pessoas de acordo com as necessidades propostas pelo mercado globalizado, de modo que possam utilizar-se em outros momentos de sua vida profissional, em outros cargos e/ou em outras empresas, e não apenas ser qualificado para determinado cargo. Segundo Colbari (2004):

A qualificação ressalta os conhecimentos técnicos e as habilidades manuais, ou seja, o núcleo do modelo [de qualificação] são as competências que os organizadores do trabalho acoplam ao posto de trabalho. [...] No discurso empresarial o conceito de competências abrange um conjunto de capacidades técnicas, posturas comportamentais e morais flexíveis e adaptáveis às mudanças determinadas pelas tendências de mercado. (COLBARI, 2004, p.65-66).

Nos anos 90, Zarifian (2001) vai além do conceito de qualificação, enumerando três fatores do mundo globalizado que demanda um novo modelo de gestão das organizações. Ele enumera três pontos a serem observados nas mutações atuais no conteúdo do trabalho. A noção do evento, que rompe a rotina de trabalho padrão e desafia os empregados a proporem novas soluções às situações ocorridas; a comunicação, que deve ocorrer rapidamente e sem ruído para um melhor fluxo de informações e internalização de objetivos organizacionais – todos por uma mesma meta; e por fim, o serviço, que exprime o conceito de trabalho moderno, seja qual for o setor de atividade (secundário ou terciário). Segundo o autor, “[...] a produção de serviço é essencial para uma produção moderna. É ela quem lhe confere sentido e pertinência” (ZARIFIAN, 2001, p. 50).

Zarifian (2001, 2003) propõe uma definição do conceito a partir de três dimensões que serão aqui discutidas. A primeira dimensão é: “Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139). O autor modifica a definição de “assumir responsabilidade” para “assumir de responsabilidade” porque o sujeito assume plenamente os efeitos e consequências de uma iniciativa dentro de seu campo pelo qual responde e desenvolve sua atividade, tendo como prévia ação a preocupação com os outros envolvidos na ação.

A segunda dimensão trata da aprendizagem: “Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta” (ZARIFIAN, 2003, p. 137). Sobre a Inteligência Prática, o autor indica que “[...] o núcleo dessa inteligência [...] [é] a compreensão das situações, compreensão na qual os conhecimentos (no sentido rigoroso do termo) são mobilizados. Não se aplicam conhecimentos. Eles são mobilizados para a compreensão” (ZARIFIAN, 2003, p. 155). A experiência não está baseada no conhecimento que o indivíduo possui, e sim em analisar a situação com base nesses

conhecimentos e a partir daí tomar a ação que é a mobilização da competência.

A terceira dimensão trata da responsabilidade dos trabalhadores na coletividade: “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de coresponsabilidade [sic]” (ZARIFIAN, 2001, p. 74). Por vezes, uma ação complexa irá demandar competências que um indivíduo não possui. Para a realização desta, é necessária a mobilização de atores que contribuam com suas competências para realização da ação. Para tanto, informações sobre a ação e sua finalidade devem ser compartilhadas para a mobilização dessa rede de atores. Assim, conhecendo os objetivos a serem alcançados, personalizam-se os objetivos de cada indivíduo da rede, associando tanto a responsabilidade pessoal de cada um dos envolvidos com a coresponsabilidade da rede para a realização de determinada ação.

Conforme visto, as competências partem do indivíduo, porém, ele só se sentirá seguro de exercê-las em um ambiente que promova essa experiência. Segundo Le Boterf (2006), o indivíduo não pode sozinho mobilizar essas competências:

Para agir com competência, um profissional deve combinar e mobilizar tanto os recursos pessoais como os recursos do seu meio envolvente: torna-se difícil, mesmo impossível, ser competente sozinho e de forma isolada. Retire-se a um profissional as suas bases de dados, os seus ficheiros informáticos, os peritos ou os colegas que pode consultar, os seus suportes organizacionais, e ver-se-á se ele pode agir com competência” (LE BOTERF, 2006, p. 61).

É necessário que haja um ambiente para que a competência possa se manifestar. Uma cultura engessada, com procedimentos totalmente padronizados e uma hierarquia fortemente rígida não são propícias à incorporação de um modelo de gestão como esse. É necessário que situações imprevistas ocorram naturalmente para que as competências dos indivíduos revelem-se e possam ser avaliadas pelo seu superior. O ambiente de trabalho

proporciona situações e as normas que regem esse ambiente devem possibilitar ao indivíduo agir perante essas situações. Caso contrário, qualquer avaliação não irá refletir as competências dos indivíduos.

No Brasil, na área acadêmica, o início dos debates sobre competências é influenciado pelo pensamento americano. Em seguida, a presença das abordagens europeias contribui na construção de novos questionamentos e abordagens. Percebem-se muitas dessas influências no modelo de gestão por competências criado por Dutra (2001^a; 2001b; 2011), que é o modelo que delinea a implantação na empresa Sigma, onde ocorre este estudo.

O modelo implantado na empresa aqui estudada foi construído por meio de uma consultoria conduzida por Joel Dutra, um estudioso do modelo de gestão por competências. O modelo de gestão por competências construído tem aspectos que se relacionam com as abordagens dos autores franceses, como Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003; 2006). Dutra (2001a; 2001b; 2011) trabalha com o conceito de entrega, que “refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso” (DUTRA, 2001a, p. 27). Nesse aspecto, percebe-se a semelhança com Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003; 2006), pois, se o trabalhador é reconhecido pela entrega, o ambiente é favorável ao acontecimento de uma “situação” e ainda o indivíduo é avaliado por isso.

Dutra (2001a) ainda trabalha com dois conceitos importantes que desenharam o modelo de gestão por ele proposto: o conceito de complexidade e de espaço ocupacional.

A complexidade “nos permite avaliar o nível de entrega e da agregação de valor das pessoas” (DUTRA, 2001a, p. 27), pois, conforme mais responsabilidades são repassadas ao indivíduo, mais se espera de entrega desse indivíduo. Por isso, são traçados os níveis de complexidade para que os sujeitos possam ser avaliados de acordo com a exigência das competências esperadas para aquela posição organizacional.

Já o conceito de espaço ocupacional “procura estabelecer a correlação entre complexidades e entrega” (DUTRA, 2011, p. 51). Segundo o autor, a valorização do empregado pode ser reconhecida a partir do aumento de seu espaço ocupacional na empresa. Essa ampliação, visualizada na carreira como degraus de complexidade, é a “indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial” (DUTRA, 2011, p. 52). O autor aponta como variáveis para a ampliação do espaço ocupacional as necessidades da empresa e meio onde está inserida e as competências individuais e coletivas do empregado em atendê-las.

O modelo aplicado por Dutra em suas consultorias é retomado no estudo de caso deste trabalho. Em publicações onde o modelo de gestão por competências proposto pelo autor é explicado, percebe-se que a estrutura do modelo é sempre a mesma, sendo transformadas de uma empresa para outra as competências, que são traçadas de acordo com a missão e estratégia da organização. Como o modelo, além de competências organizacionais, trata de competências individuais, segue a discussão sobre o tema.

2.2 DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ÀS COMPETÊNCIAS COLETIVAS

As competências passam por muitas discussões conceituais, como visto anteriormente. Neste estudo, o conceito de competências utilizado será conforme a abordagem de Dutra (2001a; 2001b; 2011), inspirada nos conceitos apresentados por Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003; 2006) e Zarifian (2001; 2003). A seguir, importantes conceitos de competência são discutidos neste trabalho.

McClelland (1973) utiliza como abordagem da competência o alto desempenho do profissional, baseado em um modelo comportamental de identificação de competências do profissional. Fleury e Fleury (2001) afirmam que na

abordagem americana, mesmo tratando de características individuais do trabalhador, a importância das competências é diretamente relacionada ao cargo ocupado pelo indivíduo, as tarefas ou conjuntos de tarefas por ele desenvolvidas.

Fleury (2002, p. 55) define competência por “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Segundo a autora, as competências são contextualizadas no tempo e na sociedade em que o sujeito está inserido.

Dutra (2001a) discute o conceito de entrega de acordo com a definição de competência de Fleury, como afirma o próprio Dutra (2001). O autor afirma que “[...] o termo ‘entrega’ refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury” (DUTRA, 2001a, p. 27). Segundo o autor, para compreender a competência individual, é necessário avaliar a capacidade de entrega do indivíduo para melhor orientar o seu desenvolvimento e estabelecer suas recompensas.

Zarifian (2001) propõe que competência é assumir responsabilidades, tomar iniciativas em situações que surgem no ambiente de trabalho, balizada em um entendimento prático apoiado em conhecimentos adquiridos em situações anteriores e, quanto mais frequentes e diversas essas situações se apresentam, mais seus conhecimentos serão modificados. A mobilização dos atores do processo para compartilhar os conhecimentos advindos dessas situações é uma forma de assumir corresponsabilidades com seus pares/subordinados, já que os indivíduos compartilham conhecimento adquirido, implicando a responsabilização na atitude do outro.

Segundo Le Boterf (2003), competência é a capacidade de mobilizar, integrar e repassar conhecimentos adquiridos na realização da atividade de trabalho. É a interceptação da vida social do indivíduo, com sua escolaridade e a experiência

profissional, que resulta em um saber agir, reconhecido como responsável. O autor traça um quadro comparativo entre um modelo com concepções Tayloristas e Fordistas, contrapondo-se a um modelo no qual o indivíduo é considerado um ator e não um operador, conforme o Quadro 1.

MODELO A	MODELO B
Operador	Ator
Executar o prescrito	Ir além do prescrito
Executar operações	Executar ações e reagir a acontecimentos
Saber-fazer	Saber agir
Adotar um comportamento	Escolher uma conduta
Malha estrita para identificar a competências	Malha larga para identificar a competência
Gerenciamento pelo controle	Gerenciamento pela condução
Finalização sobre o emprego	Finalização sobre a empregabilidade

QUADRO 1 - OS DOIS “MODELOS” DE COMPETÊNCIAS

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003).

As competências, como discutido, emergem na ação do trabalho, são acionadas no momento do evento: quando a situação ocorre na atividade de trabalho e o indivíduo manifesta sua competência para a sua resolução. Atualmente, com as modificações técnicas e organizacionais, tendem a superar os modelos produtivos tayloristas e fordistas que isolavam os trabalhadores em seus postos de trabalho e não interagem com seus pares (MAGGI, 2006; SALERNO, 2008; ZARIFIAN, 2001). Atualmente, a interação entre pessoas, as equipes de trabalho que atuam na empresa são provas de que o trabalho de um indivíduo não é mais visto de forma isolada.

Pensando na interação entre indivíduos no trabalho, na ocorrência de um evento, o indivíduo mobiliza suas competências individuais e solicita que outros façam o mesmo a fim de resolver uma situação. Com o trabalho tornando-se mais dinâmico em relação à interação com outras pessoas, ele pode solicitar ajuda de indivíduos da sua ou de outras áreas para auxiliá-lo na resolução do evento ocorrido. Para Le Boterf (2003), o resultado da sinergia dessas competências individuais somada à cooperação existente nessa relação é chamado de competência coletiva.

Para o autor, “a competência coletiva é uma competência em rede” (LE BOTERF, 2003, p. 232) e é diferente da simples soma das competências individuais, afirmando ser a competência coletiva um grande diferencial competitivo para a organização. Le Boterf pontua como componentes da competência coletiva o aprendizado, a cooperação e a comunicação. O cenário propício para sua manifestação perpassa pela pluralidade de competências, suas interações, aprendizados resultantes das relações entre indivíduos e a coordenação da cooperação no grupo, passando por questões de comunicação e a criação de relações de convivência entre as pessoas da organização.

As competências coletivas podem se relacionar com outros conceitos de maneira a enriquecer suas análises, conforme feito por Michaux (2011), que relaciona o conceito de competência coletiva ao de capital social. Entende-se que são dois conceitos guarda-chuva, bastante genéricos, porém, Michaux (2011) aproxima esses conceitos a partir da “capacidade de se coordenar para agir e reagir coletivamente” (MICHAUX, 2011, p. 13), agregando valor à organização. Em seu trabalho, a autora destaca as duas vantagens da utilização do conceito, sendo a primeira a unidade do conceito “capital social” nas ciências sociais. A segunda vantagem trata da legitimação do capital social como um ativo imaterial nas organizações, pois, segundo a autora, investindo em capital social, há retorno em aumento de desempenho, que ele pode se transformar em vantagem econômica, que o capital social demanda adaptação de acordo com as condições do ambiente organizacional e que se trata de um recurso coletivo público. A autora afirma que “esses dois conceitos [capital social e competências] reúnem os mesmos tipos de fenômenos cognitivos e cooperativos que dotam os coletivos de uma capacidade de agir e reagir de modo coletivo” (MICHAUX, 2011, p. 14). Essa ação é representada em rotinas organizacionais, que são a incorporação de aprendizagens que resultam em soluções eficazes na realização da atividade de trabalho por meio de uma prática coletiva.

Ainda na vertente das competências coletivas, Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) analisam uma empresa de construção civil através dos conceitos

oriundos da administração estratégica de competências organizacionais e da gestão de recursos humanos de competências individuais e coletivas. O resultado foi a identificação de competências coletivas existentes na empresa. Os autores indicam ações importantes para a composição do cenário de estímulo à competência coletiva como a valorização da formação dos empregados; o desenvolvimento e a mobilidade profissional; o processo de seleção ter como requisitos questões de importância para a empresa como o espírito cooperativo; e a política de remuneração da empresa e de comunicação interna e externa. As ações partem desde a contratação do futuro empregado até as ações de desenvolvimento de carreira do mesmo dentro da organização.

A cooperação, conforme visto, é a principal ação que permite a manifestação da competência coletiva segundo Le Boterf (2006). Michaux (2011) incorpora na análise da competência coletiva o conceito de capital social, conceito abordado na administração pela agregação de valor à organização através da capacidade de reação coletiva da mesma. O destaque da importância da coletividade nos resultados apresentados por Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) somado às questões anteriores aproximam a competência da cooperação. Dessa forma, a cooperação será discutida nos itens seguintes.

2.3 ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS NACIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O TEMA COMPETÊNCIAS

Realizar-se uma busca pelas últimas publicações sobre o assunto para verificar as pesquisas realizadas, as abordagens utilizadas, as críticas e as lacunas deixadas pelas publicações na área é um aspecto importante na delimitação de um tema de pesquisa. Sendo assim, pelo tema apresentar um grande número de publicações, a pesquisa se restringiu aos últimos cinco anos, o período de 2008 a 2012.

Essa revisão se inspira em dois artigos publicados no Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). Um artigo foi publicado no encontro de 2005 (RUAS et al., 2005). Este artigo, em 2008, fez parte de um livro (DIAS et al., 2008), e o outro encontra-se nos anais do encontro de 2010 (RUAS et al., 2010). O artigo de Ruas et. al. (2010) tem dentre os autores Ferran (2010), que em sua dissertação de mestrado também analisa os artigos publicados sobre competências em reconhecidos periódicos brasileiros. Em seu trabalho, Ferran (2010) tem com objetivo identificar o entendimento acadêmico sobre o conceito de competências e a percepção de consultores sobre o tema. Juntos, os dois artigos (DIAS et al., 2008; RUAS et al., 2010) apresentam as publicações com foco em competências de renomados periódicos brasileiros do período de 2000 a 2008.

Dias et al. (2008) procuram rastrear os autores mais referenciados, as abordagens de competência utilizadas e a metodologia empregada nos artigos selecionados. Sobre os autores referenciados, é observado que, dos dez mais citados, quatro são brasileiros, o que demonstra a relevância da produção nacional. São os autores: Afonso Fleury, Joel Dutra, Maria Tereza Leme Fleury e Roberto Ruas. Dias et al. (2008) ainda dividem os artigos em categorias que demonstram a abordagem de competências feitas nos artigos. Foi comprovado que, do total de quarenta e sete (47) artigos obtidos, vinte e sete (27) tratam sobre a competência individual com foco em cargos gerenciais, abordando nessa temática o mapeamento dessas competências, a formação e o desenvolvimento de competências, a remuneração por competências e a avaliação de desempenho por competências, ou seja, ferramentas utilizadas pela área de gestão de pessoas na organização. Quanto à metodologia, vinte e nove (29) artigos utilizam estudo de caso para tratar da aplicação dos conceitos ou do modelo de competência na prática.

Após o mapeamento feito por Dias et al. (2008), Ruas et al. (2010) publicaram novo artigo. Agora, abrangendo apenas os artigos publicados em renomados periódicos da área de administração no período entre 2000-2008, investigando se há alterações nos resultados obtidos por Dias et al. (2008). No

artigo publicado em 2010, os autores analisados foram categorizados de acordo com suas perspectivas de estudo, ou seja, esses autores atualmente são referência na sua linha de abordagem e não deixam de ser citados nos artigos que se utilizam de sua abordagem sobre competências. Como o termo competências abrange diversos entendimentos, Ruas et al. (2010) optaram por categorizá-los em noção de competência como qualificação, como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) e como CHA sendo executado na prática. Essa última categorização corresponde a trinta (30) dos quarenta e dois (42) artigos selecionados, pois dois (2) artigos foram descartados nessa etapa por não se encaixarem em nenhuma das categorias apresentadas. A metodologia de estudo de caso permanece como a mais utilizada, estando presente em dezenove (19) dos quarenta e quatro (44) artigos selecionados no período entre 2000-2008.

A pesquisa de artigos realizada para este trabalho traz dados atualizados, já que o período pesquisado é posterior ao dos artigos referenciados. Os critérios de busca são inspirados nos artigos referenciados, com a busca da palavra competência presente no título, nas palavras-chave ou no resumo dos artigos publicados nos periódicos: Revista de administração da USP (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Organizações e Sociedade (O&S). Esses periódicos foram selecionados por estarem entre os mais qualificados da área conforme a Classificação de Periódicos, Anais, Jornais e Revistas (QUALIS) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Na Tabela 1, é possível observar os artigos encontrados:

Tabela 1: Pesquisa de artigos sobre Competência

FONTE/ANO	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
RAC	2	0	2	1	1	6
RAE	0	0	0	1	0	1
RAUSP	2	4	2	1	1	10
O&S	1	0	0	0	1	2
Total	5	4	4	3	3	19

Fonte: RAC, RAE, RAUSP e O&S

Dos dezenove (19) artigos encontrados, onze (11) são relacionados às competências organizacionais, seis (6) artigos tratam de competências individuais e dois (2) artigos discutem o Modelo de Gestão por Competências.

Os dois (2) artigos que tratam dos modelos de gestão por competências discutem as implicações da implantação do modelo. Um aborda a questão da legislação brasileira como um dos entraves à implantação do modelo (APPEL; BITENCOURT, 2008) e o outro artigo discute a validação dos modelos de gestão por competências em fase final de implantação ou já implantados em uma empresa (MUNCK et al., 2011). Esse é um interessante dado, pois a discussão sobre o modelo de gestão por competências não foi estudada em anos anteriores.

O artigo de Sarsur (2009) não se encontra nos periódicos pesquisados em dado levantamento, porém, sua citação é válida pelo assunto que aborda em seu trabalho. Sarsur (2009) destaca a diferença de percepção entre o discurso da organização e a percepção dos trabalhadores referentes aos ganhos adquiridos pelo trabalhador por meio do sistema de gestão por competência (SGC). O estudo foi realizado em uma empresa onde o SGC foi implantado em todos os níveis organizacionais, de modo a conhecer as percepções dos trabalhadores dos diversos níveis, na qual foram percebidos ganhos nas subcategorias autodesenvolvimento, compreensão conceptual da organização e interesses sociais e valores.

Sobre os seis (6) artigos que abordam as competências individuais, também foco deste trabalho, estas são relacionadas a um grupo distinto de categorias profissionais que não somente gestores. Essas pesquisas buscam analisar o desenvolvimento de competências de pessoas com deficiência em uma indústria farmacêutica (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012) e de mestres e doutores empregados no Branco do Brasil (BRANDÃO; BAHRY; FREITAS, 2008). Um artigo identifica as competências gerenciais de coordenadores de programas de pós-graduação de um Instituto Federal de Ensino Superior localizado no sul do Brasil (FLECK; PEREIRA, 2011). Os outros três tratam das

competências de trabalhadores da informação (SORDI; AZEVEDO, 2008), as competências adquiridas pelos graduandos em administração de empresas para ser um administrador (GODOY et al., 2009) e das competências profissionais de um contador (CARDOSO; RICCIO; ALBUQUERQUE, 2009). Conforme levantamento realizado em paralelo, estudos publicados na França em 2001 discutem as competências individuais ligadas a uma profissão, como de curador de museu (OCTOBRE, 2001), de arquiteto (RAYNAUD, 2001) e dos professores do ensino infantil (DE LUCA, 2001).

De acordo com pesquisa apresentada, atualmente, a maioria dos artigos encontrados discute as competências organizacionais. O estudo de modelos de competências insere a discussão teórica do conceito de competências na prática. Assim, também é observada a ligação entre as competências individuais observadas em algumas categorias profissionais.

2.4 ENTENDENDO COOPERAÇÃO

Além de competências, outra categoria teórica fundamental para o desenvolvimento desta dissertação é a de cooperação. A cooperação é um termo comum, ouvido no dia a dia. No senso comum, sabe-se que é ajudar o outro, trabalhar junto, sendo por vezes um sinônimo para colaboração. No entanto, cada um dos termos tem uma finalidade. Talvez a ação de ajudar, trabalhar com o outro exprime uma proximidade entre aqueles que realizam a ação, porém, suas finalidades são diferentes. Uma coisa é inegável, quaisquer dessas ações não se realizam individualmente. Elas se dão somente em um grupo, em sociedade, por meio de interações sociais.

No sentido geral desses termos, segundo o Michaelis, colaborar é “trabalhar em comum com outrem na mesma obra” e cooperar é “agir ou trabalhar junto com outro ou outros para um fim comum”. A cooperação tem um fim para a sua realização.

Aprofundando o termo cooperação, segue a definição do Dicionário de Ciências Sociais:

A cooperação denota uma ação comum que visa metas à realização de metas desejadas por todos os interessados, **quer organizacionais**, quer distributivas. Pode ocorrer por uma divisão do trabalho, com tarefas semelhantes ou dessemelhantes. Geralmente ocorre em resposta a normas sociais aceitas e pode assumir valor em si mesmo ou como instrumento na consecução de um fim qualquer. (SILVA, 1986, p. 271-272, grifo nosso).

Nesse sentido, a cooperação se dá em grupos sociais, sejam família, amigos, em clubes ou igrejas, desde que todos os envolvidos tenham um objetivo comum. As pessoas se reúnem para realização de algo, como algum evento, e todos colaboram para atingir determinado fim. É um trabalho cooperativo.

A fim de entender como a cooperação surge nas interações dos indivíduos, Axelrod (2010) apresenta em sua obra “A evolução da cooperação” um estudo sobre cooperação entre indivíduos interagindo por meio de um jogo conhecido como o dilema do prisioneiro, que consiste em acumular pontos durante várias rodadas por meio das escolhas “cooperar” e “desertar”. A pontuação varia de acordo com as interações entre jogadores, sendo que o jogador ganhará mais pontos se ele desertar e seu oponente cooperar. Se os dois cooperarem, os dois ganham a mesma quantidade de pontos. Se os dois desertarem, ganham poucos pontos. A pontuação vai depender da interação entre os jogadores e suas intenções de jogo.

Por fim, a estratégia de jogo mais utilizada foi aquela em que o jogador coopera na primeira jogada e aguarda a reação do outro jogador na próxima rodada. Para Axelrod (2010), três práticas podem vir a estimular a cooperação: a alteração das recompensas advindas da cooperação, a disseminação de valores e práticas que promovam a cooperação e a inserção da percepção de futuro nas interações sociais.

A colocação de Axelrod (2010) sobre a longevidade das relações entre indivíduos remete à confiança nessas relações, que se tornam longas, pois há confiança entre os indivíduos. Whitener et al. (2006) definem a confiança a

partir de três aspectos. Segundo os autores, confiança é a crença que o indivíduo tem na ação do outro, relação esta onde se assumem riscos, pois o outro pode não completar as expectativas, gerando assim uma relação de dependência entre esses indivíduos. Essa relação é construída a partir das percepções daquele que confia e do comportamento daquele em quem se confia. Essa construção também é observada na cooperação, pois os participantes confiam que um dará o suporte necessário para o outro quando solicitado. A confiança fortalece a questão da longevidade das relações para a cooperação.

Percebe-se então que a cooperação se dá em um ambiente social e que a opção de cooperar ou não é do ator social. Ela se manifesta de maneira espontânea em uma interação social. Para sua manifestação, alguns fatores podem estar relacionados na interação para que ela ocorra, como os objetivos pessoais de quem coopera e a clareza do objetivo final da cooperação. Deutsch (1949) trabalha a cooperação e a competição, relacionando os objetivos que cada indivíduo tem nessas relações. Quando eles são compartilhados, o resultado é a cooperação. Numa relação de competição em dada situação social, nem todos os objetivos individuais serão alcançados. Tjosvold (1984) estimula a inserção da cooperação nos estudos organizacionais para identificar as condições nas quais os indivíduos nas organizações atingem seus objetivos paralelamente aos organizacionais.

2.5 ARTIGOS PUBLICADOS EM PERIÓDICOS NACIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O TEMA COOPERAÇÃO

Foi realizada uma pesquisa nos periódicos RAC, RAE, O&S e RAUSP de artigos sobre cooperação, conforme os critérios adotados para a pesquisa de artigos sobre competências, conforme o item 2.3. Por cooperação ser um termo comum em diversas áreas e temáticas, restringiu-se à busca com a palavra cooperação no título. A abrangência da palavra em outros campos também foi realizada, mas os artigos encontrados não discutiam em si a temática

cooperação como abordada neste trabalho. Os artigos encontrados estão relacionados na tabela 2.

Os artigos foram categorizados nas temáticas: Cooperação entre Governo, Universidade e Empresa (um artigo); Cooperação nas Relações de Trabalho (um artigo); Relação entre competição e cooperação (um artigo); Rede de cooperação entre Empresas (oito artigos); Rede de cooperação entre Instituição Científica e Tecnológica e Empresas (um artigo); e Redes de cooperação entre Instituições de Ensino (um artigo), somando 14 artigos encontrados.

Tabela 2: Pesquisa de artigos sobre Cooperação

FONTE/ANO	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
RAC	1	2	2	2	0	7
RAE	2	0	0	0	0	2
RAUSP	0	0	1	0	0	1
O&S	1	1	1	0	1	4
Total	4	3	4	2	1	14

Fonte: RAC, RAE, O&S e RAUSP

A temática trabalhada nesta dissertação é a da cooperação nas relações entre os trabalhadores. Estão em foco questões relacionadas às rotinas de trabalho e voltadas ao indivíduo no trabalho, se relacionando com seus pares e superiores, lidando com os indivíduos do grupo social formado na empresa em que trabalha, sempre permeados pelo contexto social. O artigo relacionado com essa temática (MACIEL; CAMARGO, 2011) tem como problema a verificação da relação entre comprometimento e cooperação na satisfação do trabalho. Segundo os autores, as considerações são que:

(...) o homem cooperativo pode ser definido à luz das dimensões do comprometimento organizacional do seguinte modo: aqueles que cooperam o fazem não porque sustentam laços emocionais e forte identificação que se refletem num tipo de ligação afetiva, nem em função dos benefícios comparados aos custos associados a sua saída, mas, sobretudo em razão da crença de que é sua obrigação agir conforme padrões esperados de comportamento impostos pela sociedade e reconstruídos por seus elementos constituintes, ou seja, tanto dentro quanto fora das organizações (MACIEL; CAMARGO, 2011. p. 449).

Para Maciel e Camargo (2011), a cooperação se dá por questões morais do indivíduo e ao seguimento desses padrões morais. Ainda segundo eles, a satisfação advinda do trabalho em si não é fator determinante para a cooperação, porém, se mostra como uma força que potencializa essa ação.

Sobre competição e cooperação, o artigo encontrado de Baiardi (2008) discute a convivência da cooperação e da competição em redes empresariais e governamentais com objetivos em comum.

O fato é que a cooperação hoje é mais explorada em periódicos da área de administração no que se refere à cooperação entre instituições e/ou organizações. No que tange às relações de trabalho, são poucas as pesquisas publicadas nos periódicos aqui relacionados e importantes na área de administração no Brasil. Apenas um artigo foi encontrado.

Neste capítulo, foram apresentados os conceitos que subsidiam as análises dos resultados desta pesquisa. As definições de competência e cooperação e aspectos para sua manifestação foram abordados, assim como a sua relação no contexto do trabalho. A seguir, serão discutidos os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

2.6 COOPERAÇÃO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Como visto anteriormente, as análises da cooperação nas relações de trabalho têm sido pouco enfatizadas em publicações recentes da área de administração. Segundo Tjosvold (1984) e reforçado em Procópio (2007), a temática cooperação não é um tema central para os estudiosos da área da administração. Conforme item anterior, a cooperação na administração está atualmente voltada para ações entre empresas. O foco deste estudo é a cooperação entre indivíduos, pares que trabalham juntos em uma linha ou área de produção. Assim, são focalizadas como de interesse as discussões sobre a cooperação no ambiente de trabalho.

Durkheim (1999), em sua análise sobre a divisão social do trabalho, afirma que a cooperação é inerente à divisão do trabalho.

De fato, o contrato é, por excelência, a expressão jurídica da cooperação. (...) O compromisso de uma parte resulta ou do compromisso assumido pela outra, ou de um serviço já prestado pela última. Ora, essa reciprocidade só é possível onde há cooperação, e esta, por sua vez, não existe sem a divisão do trabalho. Cooperar, de fato, é dividir uma tarefa em comum. Se essa última é dividida em tarefas qualitativamente similares, conquanto indispensáveis umas às outras, há divisão do trabalho simples ou de primeiro grau. Caso seja de natureza diferente, há divisão do trabalho composta, especialização propriamente dita. Esta última forma de cooperação é, aliás, de longe, a que exprime mais geralmente o contrato. (DURKHEIM, 1999, p. 100).

Para Durkheim (1999), cooperar é dividir tarefas em comum. Ao se tratar de um contrato, há uma razão, um fim estabelecido para a realização de determinada tarefa e, segundo o autor, quanto mais especializado for o trabalho, a tarefa, mais forte será a cooperação.

Segundo Marx (2008), cooperação é “a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos” (MARX, 2008, p. 378). Ele afirma que a cooperação é inerente ao modelo de produção capitalista, pois ela permite reduzir tempo e custos no processo produtivo, apesar de ela não ter sido criada pelos capitalistas. Os trabalhadores, “quando cooperam, ao serem membros de um organismo que trabalha, representam apenas uma forma especial de existência do capital” (MARX, 2008, p. 386).

Marx (2008) discute a questão da divisão social do trabalho na manufatura e como o capital dela se apropria, transformando o trabalho e o trabalhador. A cooperação simples, formada pela junção de uma grande quantidade de trabalhadores que realizam suas atividades independentes, transforma-se em cooperação complexa, na forma de uma coletividade em que cada trabalhador realiza sua atividade pertencente a um todo produtivo, resultando no produto a ser produzido. As atividades de trabalho são então dependentes umas das outras, sendo realizadas então tarefas mais simples, de força produtiva

individual, e tarefas mais complexas, de força produtiva social, mais intelectual que braçal.

Somado a essa questão, o autor também pontua uma hierarquia na divisão do trabalho, vinculando diretamente funções e salários dos trabalhadores. Essa hierarquia se baseia nas habilidades e na instrução do trabalhador. Dessa forma “na manufatura, o enriquecimento do trabalhador coletivo e, por isso, do capital em forças produtivas sociais realiza-se à custa do empobrecimento do trabalhador em forças produtivas individuais” (MARX, 2008, p. 416-417). Porém, a influência dos mais capacitados nos trabalhadores menos habilidosos resultou na diminuição destes. Dessa forma, o capital volta a sua atenção a outras questões que a aprendizagem, como a insubordinação do trabalhador ao capitalista. A maneira de agir do trabalhador torna-se um ponto de atenção para o capitalista.

Maggi (2006) aborda a teoria do agir organizacional, que tem como base a teoria do agir social de Weber. Para o autor, os preceitos da teoria do agir organizacional consistem em enxergar a organização como processo de ações e decisões, sendo o agir organizacional um processo racional, intencional e limitado, dotado de regras que são construídas e reelaboradas durante o processo, seja o sujeito da ação individual ou coletivo. Segundo o autor, as prescrições das tarefas de trabalho de acordo com o modelo taylorista-fordista foram superadas e hoje é admitida a incerteza em sua realização. Assim, o espaço de ação para a tomada de decisão do indivíduo dentro de um processo regado, chamado pelo autor de discricionariedade, está inserido na realização do trabalho. “Na tarefa discricionária a reflexão se desloca inevitavelmente para a noção de cooperação” (MAGGI, 2006, p. 115). O autor considera o conceito de cooperação como o de uma coletividade trabalhando para um mesmo fim. Sendo assim, para Maggi (2006), o agir cooperativo está inserido no contexto de trabalho.

Assumindo que a cooperação está presente na realização do trabalho em organizações como hoje a conhecemos, a presença da cooperação no ambiente produtivo pode ser explorada.

Barnard (1971) em sua obra analisa a cooperação na organização formal. Para o autor, cooperação se origina a partir da realização de propósitos e superação de limites e se justifica “[...] como um meio de superar limitações que restringem o que os indivíduos podem fazer” (BARNARD, 1971, p. 53). Não é por fazer parte do ambiente organizacional que a ação cooperativa se apresenta de maneira constante. O desequilíbrio desse ambiente desfavorece a cooperação no trabalho. Segundo Barnard (1971),

A instabilidade, contudo, não vem apenas das mudanças do ambiente físico e da incerteza do ajustamento e processos de administração dentro dos sistemas corporativos, mas também da alteração das características dos propósitos de ação, com mudanças de possibilidades (BARNARD, 1971, p. 63).

O autor afirma que não são somente fatores físicos que dificultam a ação de cooperar no trabalho, mas também as informações nebulosas de seus processos administrativos desencadeiam a falta de cooperação no ambiente organizacional. Logo, a ação cooperativa precisa de um propósito para sua manifestação. Para Barnard (1971), dois aspectos guiam esse propósito: o aspecto cooperativo, que é determinado pela interpretação que o indivíduo faz das ações da organização, e o aspecto subjetivo, que é a relação que o indivíduo tem com a organização. Não se trata de atendimento de seus motivos pessoais, mas da ação que o indivíduo tomará ou não, baseado no que a organização é e representa para ele, já que os objetivos organizacionais podem não coincidir com os seus objetivos pessoais.

Os entendimentos dessas informações, como os incentivos à cooperação e os propósitos da organização, devem ser largamente difundidos e comunicados na organização. Barnard (1971) afirma que essa comunicação se dá pelas vias da linguagem oral e escrita, porém, ações ou movimentos também passam mensagens. O autor ainda destaca a “intuição observadora” (BARNARD, 1971,

p. 108) que pode revelar a intenção do ato que, segundo ele, é “entender sem palavras” (BARNARD, 1971, p. 108). Le Boterf (2006) também pontua essa questão do entendimento, o saber comunicar-se, de uma linguagem própria quando trabalha com competências coletivas.

Essas informações são passadas aos empregados pelos gestores da organização, pois “[...] a função dos executivos é a de servir como canais de comunicação, na proporção em que as comunicações têm de passar através de posições centrais” (BARNARD, 1971, p. 213). Cabe aos gestores repassar as informações aos seus subordinados, porém, não se deve imaginar que a função do gestor é administrar o sistema de esforços cooperativos, pois “êle [sic] é gerido por si mesmo, não pela organização executiva, que é uma parte dêle [sic]” (BARNARD, 1971, p. 215). Whitener et al. (2006) afirmam que a maneira como ocorre a comunicação também afeta a percepção da confiabilidade. Segundo os autores, as informações precisas, as explicações das decisões tomadas e a abertura para a comunicação são aspectos que favorecem a confiabilidade.

Barnard (1971) direciona a sua análise para as ações a serem realizadas pelos executivos na organização e a cooperação espontânea é um aspecto que não é passível de controle. O autor aponta ações para impulsionar um ambiente organizacional que propicie a ação cooperativa, como “promover o sistema de comunicação: em segundo promover a garantia de esforços essenciais; e, em terceiro, formular e definir o propósito” (BARNARD, 1971, p. 215), que será objeto comum entre os trabalhadores para a realização do trabalho permeado pela cooperação. Etzioni (1974) aponta também ações gerenciais para a promoção da cooperação em três tipos de organização, mas também afirma ser um aspecto onde não é possível de ser controlado. Apesar das ações indicadas, ele realiza um estudo comparativo entre os três tipos organizacionais a partir dos trabalhadores inseridos na base da hierarquia organizacional, denominados pelo autor de participantes inferiores.

Etzioni (1974) realiza um estudo comparativo entre três tipos de organizações por ele classificadas como coercitiva, utilitária e normativa, conforme Quadro 2, e a relação entre o poder exercido pelos dirigentes e o consentimento de seus subordinados armam um cenário para a manifestação da cooperação nessas organizações. Ele analisa o consentimento dos, por ele chamados, “participantes inferiores”, assim denominados por se encontrarem na base da escala hierárquica nessas organizações. Para o autor, o controle desses participantes é mais problemático, pois esses participantes são pouco recompensados pelo seu trabalho, suas atividades se perdem entre todo o trabalho da organização e sua percepção da empresa se torna fragmentada.

	Organização Coercitiva	Organização Utilitária	Organização Normativa
Poder exercido pelos dirigentes	Coercitivo	Remunerativo	Normativo
Tipo de participação	Alienativa	Calculista	Moral
Manifestação da Cooperação	Sob pressão da força física	Com base em um cálculo custo-benefício individual	Voluntária, por meio de manipulação de signos e normas que são importantes para o indivíduo
Exemplos	Prisão; Campos de trabalho forçado	Empresas capitalistas	Igrejas; Associações voluntárias

QUADRO 2 - CONTEXTOS DE MANIFESTAÇÃO DA COOPERAÇÃO PARA ETZIONI

Fonte: Etzioni (1974)

Atualmente, são trabalhados diversos tipos de estruturação produtiva nas organizações, logo, esses cenários são diferenciados, pois, com tarefas de trabalho mais complexas, informações sobre o trabalho em si são mais disseminadas pela organização (MAGGI, 2006; SALERNO, 2008; ZARIFIAN, 2001).

Etzioni (1974) afirma que os três tipos de poder podem ser encontrados na mesma organização, porém, o grau de utilização de um tipo sobrepõe aos outros, sendo o mais enfatizado em dada organização. Para este estudo, será voltada a atenção para as análises do autor relacionadas à Organização Utilitária, que é onde se deseja analisar de que forma se manifesta a cooperação. Para Etzioni (1974), na organização utilitária, o poder exercido pelos dirigentes se fortalece por meio de um sistema remunerativo, sendo a fonte predominante de controle nas indústrias e, conseqüentemente, a forma pela qual os operários são geridos. O autor também destaca aspectos simbólicos na relação gestor-subordinado em uma indústria, porém, afirma que o compartilhamento de valores entre esses indivíduos devem ser similares para que seja exercido o controle. Apesar da forte ênfase no poder e no controle, o autor descreve no trecho referenciado que há algo que não pode ser controlado e que influencia a realização da atividade na produção de uma indústria.

Produção volumosa requer alguma iniciativa, interesse, cuidado, responsabilidade e atributos similares dos participantes de nível inferior. Os engenheiros e outro pessoal frequentemente descrevem o dano causado quando os trabalhadores executam ordens ao pé da letra, mas ignoram o espírito da diretriz, com o fim de “ficar bem” com um supervisor. O desempenho eficaz requer certo grau de cooperação voluntária, a qual é quase inatingível sob coerção. (EZTIONI, 1974, p. 115).

Esse espírito da diretriz evidenciado pelo autor só pode ser entendido pelos subordinados por meio da comunicação existente na organização. Segundo Etzioni (1974), a comunicação em organizações utilitárias é predominantemente vertical e instrumental, pois ela é racional e condiciona uma produção efetiva por meio do fluxo de informações técnicas. Também presente na organização, porém menos frequente, é a comunicação vertical expressiva, que trata dos aspectos subjetivos das relações entre gestor e subordinado, como elogios ou críticas. Essa comunicação é limitada na organização utilitária, segundo o autor, pela relação salarial entre o trabalhador e a empresa. A comunicação horizontal existente entre os geridos se dá por conta de um relacionamento externo entre esses trabalhadores, que participam de outras coletividades fora empresa. Esse relacionamento externo constrói o

canal de comunicação horizontal entre os trabalhadores, independente da organização.

Barnard (1971) e Etzioni (1974) abordam a questão cooperação no ambiente de trabalho de maneira não tangível, ou seja, ela se manifesta de maneira espontânea, inspirada por fatores organizacionais que podem ser trabalhados pelo gestor, como o equilíbrio do ambiente organizacional e as informações sobre a empresa e sua tarefa de trabalho dentro do contexto organizacional, sendo divulgadas por meio da comunicação estabelecida. Não há o controle eficiente desse tipo de cooperação, porém, existe a possibilidade da criação do ambiente para a sua manifestação.

Maggi (2006), citado anteriormente, destaca a diferenciação entre a cooperação do modelo taylorista-fordista com a cooperação aqui tratada. Segundo o autor, o modelo clássico utiliza uma cooperação imposta, onde “as tarefas separadas eram dirigidas para o resultado global por meio de comunicações hierárquicas e procedimentais” (MAGGI, 2006, p. 117). Salerno (2008) chama essa lógica de economia da cooperação, onde as interações entre trabalhadores eram evitadas. Neste trabalho, discute-se uma cooperação voluntária, apesar de sua finalidade ser o resultado da organização. Não que ela seja controlada, o indivíduo tem a opção de cooperar ou não, porém, sua ação não é imposta, apenas seu fim é. Segundo o autor:

Trata-se de um espaço discricionário se a regulação envolvida for determinada, mesmo quando os conteúdos ou as modalidades de ação não são impostos, e mesmo quando o objetivo delimitado da ação também não é imposto. Trata-se de autonomia somente quando a regulação é autônoma. (MAGGI, 2006, p. 112).

O autor alerta para o cuidado ao analisar a cooperação no trabalho, pois a existência do espaço para tomada de ação para agir cooperativamente não implica uma autonomia do indivíduo na organização. Sua ação, conforme os preceitos encontrados em Maggi (2006), é regida por normas e regras.

Para Maggi (2006), é necessária uma coordenação da ação cooperativa. Para o autor, “uma ordem é necessária na cooperação, pelo menos no sentido em que as ações cooperativas não ordenadas correm o risco de ser ineficazes” (MAGGI, 2006, p. 118). A coordenação da ação cooperativa visa a assegurar o resultado da finalização do objetivo da ação. A coordenação pode ser determinada anteriormente ou conduzida pelo próprio agente no momento de da execução da ação.

Para a coordenação anteriormente decidida, Maggi (2006) propõe três tipos: a por relações recíprocas, cujas regras são ajustadas entre o próprio grupo e é necessário um alto nível de comunicação; por sequência, nas quais regras de programa normatizam as entradas e saídas dos processos em sequência, sendo a comunicação desencadeada a partir da sequência do próprio processo; e somente para resultado, em que as regras de coordenação são padronizadas para diversas unidades. O autor ainda afirma que, para uma mesma ação, as três proposições são possíveis, pois elas possuem entre si uma relação de inclusividade. Maggi (2006) ainda destaca que, em uma situação real, a coordenação se dá por uma mistura de diversos tipos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este é um trabalho teórico-empírico, que se utiliza de pesquisa qualitativa. A abordagem descritiva dos resultados se ancora na triangulação de dados empíricos obtidos com entrevistas, dados documentais relativos à empresa e seu modelo de gestão e procura articulá-los a partir do resgate teórico dos temas pertinentes aos objetivos propostos.

A pesquisa estuda a realidade organizacional da Mineradora Sigma, uma grande empresa mineradora com relações comerciais no mercado internacional e de relevância econômica para o estado do Espírito Santo. Uma das justificativas para a escolha da organização é o modelo de gestão por competências adotado pela empresa desde 2006 que é utilizado em todos os níveis organizacionais. Este modelo demanda avaliações de desempenho anuais dos seus empregados. A partir dessas avaliações, são traçadas ações de autodesenvolvimento para todos os empregados dos eixos.

No final de 2008 foi iniciada uma revisão do referido modelo. Segundo a empresa (SIGMA, 2010) nos últimos anos surgiram *inputs* estratégicos que precisavam ser levados em consideração no modelo, além da identificação do aumento de complexidade da empresa, refletindo no também aumento de complexidade do trabalho de seus profissionais, principalmente aqueles que segundo a empresa, realizam as atividades mais simples.

Apesar de a empresa aplicar o modelo verticalmente, este trabalho será limitado a investigar a vivência dos empregados que se encontram no eixo de carreira operacional da Mineradora.

Para tanto, foi realizado como já visto inicialmente, o resgate bibliográfico dos temas competências e cooperação, e a análise documental dos materiais cedidos pela organização. São eles: Manual do Gestor e a versão revisada; Manual do Operador; Manual da Carreira Técnica; Código de Conduta; Cartilha de ações de autodesenvolvimento dos eixos gerencial, mercadológico e

operacional; Cartilha de complexidades das competências dos eixos gerencial, técnico, mercadológico, suporte ao negócio e operacional; Cartilha de ações não-formais para desenvolvimento de competências dos eixos gerencial, técnico, mercadológico, suporte ao negócio e operacional; Resultado dos ciclos de avaliações de desempenho dos anos 2006 e 2007; e Cartilha de treinamento do ciclo de avaliação de desempenho 2008/09. Os documentos foram utilizados para estudar o modelo implantado na empresa. Além disso, essas informações foram utilizadas como base para elaboração das perguntas realizadas aos empregados que participaram do modelo.

Além dos documentos, entrevistas com os empregados que participaram do grupo de criação e implementação do modelo e analistas de RH (conforme lista no apêndice 2) foram realizadas em 2008 e 2009. Estas, se tornaram fundamentais para o entendimento do modelo em si, do alinhamento do mesmo com a cultura da empresa, dos procedimentos tomados quanto à divulgação para a empresa do clima vivido pela organização no momento da implantação do modelo. No apêndice 1 encontra-se o roteiro base para essas entrevistas.

Após o entendimento da estrutura organizacional e do modelo de gestão por competências implantado, foram feitas entrevistas com os empregados do eixo operacional. As primeiras entrevistas foram realizadas nos anos de 2008-2009 e em 2012 foram realizadas as entrevistas voltadas para responder a questão, levantada a partir das análises das primeiras entrevistas, pergunta essa que norteia este trabalho: Como a cooperação se manifesta na rotina dos trabalhadores do eixo operacional inseridos no contexto de trabalho industrial de uma mineradora de grande porte? Os roteiros dessas entrevistas encontram-se nos apêndices 3 e 5, respectivamente.

3.1 PROCEDIMENTOS INICIAIS

Uma pesquisa na Mineradora Sigma, realizada por pesquisadores do NETES teve início em 2008. Desde então, a empresa tem cedido documentos,

informações, acesso aos seus empregados e o local para a realização de entrevistas, acordados por meio de um convênio de confidencialidade firmado entre a Universidade (UFES) e a empresa.

Numa pesquisa do entendimento do modelo de competências e seus reflexos no cotidiano do trabalho, o aspecto cooperação no trabalho foi fortemente notado nas respostas dos empregados do eixo operacional respondentes entre 2008-2009, o que motivou este trabalho de pesquisa investigando essas formas de cooperação. Assim, este trabalho utiliza dados documentais e das primeiras entrevistas da pesquisa realizada em 2008-2009 e faz novas entrevistas realizadas em fevereiro de 2012, com foco nos aspectos de cooperação no cotidiano de trabalho da empresa.

Inicialmente, foi solicitada a empresa a localização, para nova etapa de entrevistas, dos 24 empregados do eixo operacional que participaram das entrevistas realizadas em 2008-2009, pois passado o tempo destas, eles poderiam ter sido realocados ou se desligado da empresa. A empresa então cedeu os contatos de 16 dos 24 empregados solicitados, os quais foram contatados para a nova etapa de participação na pesquisa.

Dessa maneira, foram totalizadas 12 novas entrevistas, pois durante realização da nova etapa, três empregados estavam em férias e um não pode comparecer ao encontro com a pesquisadora. As entrevistas realizadas em fevereiro de 2012 somaram 409 minutos e foram transcritas e analisadas conforme as categorizações detalhadas mais a frente neste trabalho.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento dos dados obtidos, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2004). Os temas e categorias foram construídos posteriormente. Na análise de conteúdo, o “ponto de partida [...] [é] a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente

provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido” (FRANCO, 2005, p. 13).

Segundo Bardin (2004), a organização desse tipo de análise é composta por três etapas: A pré-análise, a formulação de premissas e a construção de categorias de análise. Na fase de pré-análise, selecionou-se os documentos que foram submetidos à análise, sendo formuladas as premissas do trabalho e criadas as categorizações que dão origem as análises realizadas. A exploração do material, em que é realizada a triagem dos documentos coletados, conforme categorização proposta já na fase anterior. Por fim, a fase de tratamento dos resultados obtidos e suas interpretações, na qual os dados, após devidamente categorizados, são analisados e interpretados pelo pesquisador.

As fases não seguem necessariamente uma ordem hierárquica ou cronológica, mas, de fato, são interligadas umas as outras. Neste estudo, optou-se por trabalhar com a lógica da análise de respostas a questões abertas, cujos roteiros, utilizados nas entrevistas de 2008-2009 e 2012 se encontram nos apêndices 3 e 5 deste trabalho. A proposta utilizada no trabalho foi a de partir do particular para o geral, partindo de “(...) elementos particulares e reagrupando-os progressivamente por aproximação de elementos contíguos, para no final deste procedimento atribuir-se um título a categoria.” (BARDIN, 2004, p. 56).

Sendo assim, as entrevistas foram analisadas e tabuladas sob essa perspectiva. A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo da mensagem” (BARDIN, 2004, p. 33.) obtida em dado procedimento. Mais do que isso, a análise não tem como específico a descrição do material obtido, mas sim nos saberes proporcionados após tratamento desse material.

3.3 ENTREVISTAS

Antes de explicar o processo das entrevistas, destacam-se suas limitações. A obtenção de dados pela realização de entrevista apresenta os possíveis entraves, como a falta de motivação do entrevistado; a inadequada compreensão da pergunta pelo entrevistado, o fornecimento de respostas falsas e as influências que o entrevistador pode aferir ao entrevistado (GIL, 1999). Essas limitações podem ser amenizadas através da preparação do entrevistador estando familiarizado com as temáticas abordadas nas entrevistas e com o roteiro utilizado em sua realização.

Para este trabalho, a pesquisadora já havia realizado pesquisa na empresa, logo, detinha conhecimento do modelo e de processos administrativos a ele relacionados, que foram atualizados por meio da análise de documentos cedidos pela empresa. Além disso, foram realizadas pesquisa em periódicos e leitura de referencial teórico que suportam as análises das entrevistas para que a entrevistadora pudesse identificar pontos a serem aprofundados durante as mesmas, uma vez que estas foram realizadas seguindo um roteiro com perguntas abertas.

As entrevistas realizadas entre os anos 2008-2009 tiveram como critério de seleção de entrevistados, empregados com mais de dois anos na empresa e que já tivessem sido avaliados pelo modelo de gestão por competência implantado na empresa.

A partir deste corte, os 24 empregados do eixo operacional foram selecionados de maneira aleatória a partir de uma listagem fornecida pelo RH da empresa. Feita a seleção, foram agendadas as entrevistas por *email* e confirmadas por telefone dias antes da realização da mesma, sempre com autorização prévia do gestor para o deslocamento do empregado.

O local para a realização das mesmas foi a própria empresa, em seu centro de treinamento. As entrevistas foram realizadas durante o expediente do

empregado, em uma sala reservada para essa finalidade, tendo como presentes somente o entrevistado e a pesquisadora.

Conforme já dito no item 3.1, para as entrevistas realizadas em fevereiro de 2012, foram solicitados os contatos dos 24 empregados do eixo operacional que participaram das entrevistas realizadas em 2008-2009. Dos 16 operadores contatados, três estavam de férias em fevereiro de 2012 e um não estava disponível em decorrência de demandas do trabalho.

O contato foi realizado por *email* e, quando não havia confirmação por esse meio, o mesmo era feito por telefone. Os e-mails também eram repassados aos gestores dos operadores. Algumas alterações foram realizadas na agenda de entrevistas, sejam por demandas do próprio trabalho ou por questões de saúde. Os ajustes foram feitos de modo a não prejudicar a rotina de trabalho dos entrevistados.

Assim, além dos dados preliminares disponíveis a partir das 24 entrevistas produzidas na fase anterior da pesquisa, para os propósitos específicos dessa dissertação, foram realizadas 12 novas entrevistas em fevereiro de 2012. A seguir, são apresentadas as categorizações elaboradas nos dois momentos da pesquisa.

3.4 CATEGORIZAÇÕES

3.4.1 Categorizações das entrevistas de 2008-2009

As análises dessas vinte e quatro entrevistas realizadas neste período resultaram na elaboração da pergunta norteadora deste trabalho, conforme já apresentado. Desta maneira, é necessário rever as análises que indicaram os rumos da nova pesquisa. Ou seja, é necessário analisar as categorias que trouxeram esses novos questionamentos. Para facilitar o entendimento, os entrevistados deste período serão identificados por letras.

As categorias presentes neste item foram construídas pelo agrupamento de perguntas realizadas conforme roteiro de entrevistas aplicado nas entrevistas de 2008-2009. Assim, as falas dos entrevistados para cada pergunta relacionada na categoria foram agrupadas e analisadas.

Nessa fase, o mesmo roteiro foi aplicado para todos os eixos da organização. Essas entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado com perguntas abertas (apêndice 3). As perguntas realizadas foram as mesmas para todos os entrevistados, sofrendo pequenas alterações de ordem e linguagem, de modo a serem adaptadas a cada eixo da organização.

Nessas categorias, discutiram-se as respostas dadas pelos entrevistados para as perguntas relacionadas às seguintes categorias: Reconhecimento das competências e Aplicação das competências. Estão elencadas no Quadro 3 as perguntas às categorias construídas:

Categorias de Análise – Entrevistas 2008-2009	
Reconhecimento das competências	<i>O que é ser competente na sua área?</i>
	<i>Quais as competências utilizadas no seu dia a dia?</i>
	<i>O que a empresa espera de resultado do seu trabalho?</i>
Aplicação das competências	<i>Como é o trabalho em grupo?</i>
	<i>Como você age quando um colega do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor?</i>
	<i>Acontecem muitas situações inesperadas no seu trabalho?</i>
	<i>Existe uma forma correta, definida por escrito para a realização do seu trabalho?</i>

QUADRO 3 - CATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE 2008-2009

Em Reconhecimento das competências, procura-se reconhecer no empregado as suas percepções sobre competências, o que ele internalizou como competência e de que forma ele a enxerga na rotina laboral.

Em Aplicação das Competências, busca-se o cenário em que o evento acontece e como o empregado reage a ele. Aqui, é explorada a questão da ajuda, que aparece na ação da rotina do trabalho.

As respostas dadas pelos entrevistados também foram categorizadas, com base nas competências apresentadas pela empresa. Essa categorização foi necessária com o intuito de sintetizar as respostas dadas pelos empregados, buscando aproximar as respostas das competências já prescritas pela empresa. Quando necessário, as respostas originais serão colocadas no decorrer da análise.

3.4.2 Categorizações das entrevistas de 2012

As doze entrevistas realizadas em fevereiro de 2012 foram realizadas com um roteiro semiestruturado, com quinze perguntas abertas, encontrado no apêndice 5. Esse roteiro levou a novas categorias a serem trabalhadas, mais específicas para atender o objetivo central deste trabalho. Para não confundir com as falas das entrevistas anteriormente realizadas, os entrevistados deste período serão identificados por números nas análises.

Aqui serão discutidas as perguntas do roteiro. A primeira parte do roteiro se refere às questões de identificação do entrevistado. Esse pequeno cadastro do entrevistado, junto com a questão cinco do roteiro de entrevistas (Você já rodou por outros setores na empresa? Quais e por quê?) caracterizam o perfil dos entrevistados.

Para análises dessas entrevistas foram criadas quatro categorias de análise, são elas: Rotina de trabalho, Relações pessoais no trabalho, Ajuda e Cooperação. O Quadro 4 relaciona as categorias e as questões que serão analisadas em cada uma delas.

Em Rotina de Trabalho, explora-se o trabalho pela fala do próprio ator. Explora-se a rotina do entrevistado pela sua ótica, quais as primeiras atividades realizadas, com quem ele trabalha ou interage nos processos de trabalho, como ele entende o seu trabalho e quais as reflexões faz dele.

Em Relações pessoais no trabalho, os questionamentos são sobre os relacionamentos dentro e fora do trabalho, de que forma influenciam o trabalho e o que pensam os entrevistados sobre isso.

Categorias de Análise - Entrevistas 2012	
Rotina de Trabalho	<i>Descreva como é o trabalho em sua área</i>
	<i>Com quantas pessoas você trabalha/interage em seu trabalho normal?</i>
	<i>Descreva a sua rotina de trabalho. Para desempenhá-las bem, você depende do que ou de quem?</i>
	<i>Em seu setor há reuniões periódicas para discutir os processos ou atividades de trabalho, onde trocam experiências? Qual o principal resultado disso em sua opinião?</i>
Relações pessoais no trabalho	<i>Como é o relacionamento com seus colegas de setor? Você se relaciona com seus colegas de setor também fora da empresa? Você pode considerá-los amigos?</i>
	<i>E como é o relacionamento com colegas de outro setor aqui e lá fora? Isso favorece de alguma forma a realização do trabalho?</i>
	<i>O que você pensa sobre relações pessoais no local de trabalho?</i>
Ajuda	<i>O que você entende por trabalho em equipe? De que forma seu superior avalia seu desempenho nessa competência?</i>
	<i>Como você responde a uma solicitação de ajuda no seu próprio setor? E em outro setor?</i>
	<i>Com que frequência isso ocorre?</i>
Cooperação	<i>E a cooperação? O que você entende por cooperação? No trabalho seria a mesma coisa?</i>
	<i>A cooperação acontece em virtude de uma necessidade do próprio trabalho ou há outros motivos para cooperar?</i>
	<i>Você acha que a cooperação beneficia mais os próprios trabalhadores ou a empresa?</i>
	<i>O que mais gostaria de dizer sobre a importância de outros colegas para a realização do seu trabalho e para você mesmo?</i>

QUADRO 4 - CATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DE 2012

Na categoria Ajuda, a pergunta é sobre a competência “trabalho em equipe” prescrita no modelo de competências implantado para todos os eixos organizacionais e introduz o entrevistado a refletir sobre como a ajuda está presente no dia a dia de suas atividades de trabalho.

Em Cooperação, busca-se qual o sentido de cooperação para o entrevistado e como ela ocorre na rotina de trabalho.

As categorias se correlacionam nas análises, pois são categorias que complementam o entendimento da categoria cooperação, aspecto do trabalho em análise.

Antes dos resultados, é necessário entender a empresa em que o estudo está sendo realizado. A compreensão dos seus processos de trabalho e modelo de gestão por competência é importante para a análise, pois é a partir dele que se compreende como os empregados são geridos, o contexto organizacional e quais competências devem ser colocadas em prática para a realização das atividades de trabalho.

4 A MINERADORA SIGMA

A Mineradora Sigma implantou em 2006 o modelo de gestão por competências em todas as esferas organizacionais. No mesmo ano “[...] lança nova visão, bem como proposta de reestruturação organizacional e modelagem de sua cultura” (GONÇALVES, 2010). O modelo implantado dá suporte às transformações ocorridas na empresa. O modelo já passou por diversos ciclos de avaliação de desempenho e revisão desde sua implantação, que gerou ações e apontou soluções em gestão de pessoas na organização. A maturação do modelo na empresa e a sua utilização em todos os níveis organizacionais são os motivos pelos quais a empresa foi escolhida para desenvolver o trabalho.

Este estudo de caso tem como fonte de informações a análise documental realizada ao longo dos dois ciclos de pesquisa na organização, anos 2008, 2009 e 2012, além de todas as entrevistas realizadas, as com os empregados que participaram do grupo de criação do modelo de gestão por competências na empresa realizadas em 2008/2009 e com os empregados do eixo operacional em 2008/2009 e 2012. Os roteiros utilizados nessas entrevistas encontram-se nos Apêndices 1, 3 e 5, respectivamente, conforme citado no Item 3 deste trabalho. Os objetivos trabalhados para esta dissertação se apoiam nos resultados das análises das entrevistas realizadas com empregados do eixo operacional nos dois períodos citados.

4.1 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com quase quarenta anos de atuação, a Mineradora Sigma conta com mais de uma unidade de produção, sendo uma delas localizada ao sul do estado do Espírito Santo. Foi justamente esta unidade a escolhida como universo empírico das pesquisas que sustentam, neste trabalho, a discussão sobre o modelo de gestão por competências.

Segundo as entrevistas com os analistas de recursos humanos que participaram do grupo de criação do modelo, a empresa buscava um novo modelo que transparecesse o momento de crescimento vivido pela mesma. Uma expansão foi anunciada e era necessário um modelo de gestão que acompanhasse os planos futuros da organização. O departamento de recursos humanos da empresa necessitava então de uma ferramenta que integrasse os processos relacionados às pessoas, com a geração de informações úteis que auxiliasse a tomada de decisão em gestão de pessoas, como treinamento, desenvolvimento e seleção. Para Dutra (2001a), essa integração permite uma melhor visualização da contribuição do empregado para a empresa.

Como a empresa já vinha trabalhando com a inserção da lógica de entrega do trabalhador para a empresa, um modelo estruturado de gestão por competências foi o escolhido. A organização optou por um modelo que poderia divulgar e fazer entender aos empregados as metas da mudança cultural propostas pela empresa. O Quadro 5 compara o modelo de gestão anterior usado e o modelo atual.

MODELO DE GESTÃO DE RH ANTERIOR	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA ATUAL
Foco na avaliação de Desempenho e na Remuneração	Foco nas Competências (na “entrega” das competências) com Desdobramentos para outras ações de RH
Modelo diferenciado entre os níveis da Organização	Proposta única para todos os Níveis
Valoriza acúmulo de Habilidades	Valoriza contribuição para a consolidação da estratégia da empresa
Apenas os gestores e cargos de Nível Superior faziam sua auto-avaliação	A auto-avaliação é feita por todos os empregados e propicia condições de o empregado refletir sobre o próprio desenvolvimento antes do momento do <i>feedback</i>
Foco na remuneração	Foco na “entrega”

QUADRO 5 - CONFRONTO ENTRE MODELOS

Fonte: Sigma, 2006d.

O modelo de gestão por competências traz abordagens trabalhadas pela empresa no modelo de gestão anterior. A “entrega” do empregado foi citada como um deles, e esse foi o aspecto decisivo de escolha que mais chamou a atenção dos empregados responsáveis pela implantação do novo modelo. Conforme visto na revisão teórica deste trabalho, Dutra (2001a) entende que a entrega do empregado pode ser percebida pela valorização dos atos e realizações da pessoa na ação de sua atividade de trabalho. Por essa razão, outros modelos disponíveis no mercado não foram formalmente pesquisados. Segundo entrevistas com os empregados de RH, o modelo de gestão por competências chegou a essa empresa não apenas como uma forma de remunerar, mas como um instrumento para desenvolver pessoas e permitir a construção de ações de desenvolvimento. Segundo Dutra (2001b), os principais agentes de gestão de carreiras são as próprias pessoas, que conhecem seu projeto profissional e devem estar atentas as oportunidades oferecidas pela empresa e mercado de trabalho. Cabe a empresa o papel de estimuladora e apoiadora deste processo de desenvolvimento.

A construção do modelo contou com uma consultoria idealizadora do modelo e com empregados da empresa, que formaram o grupo construtivo, grupo executivo e o de modelagem, além da participação das áreas para que as competências individuais e coletivas fossem elaboradas. Pelo que se pode apurar nas entrevistas com os empregados da empresa, sejam eles analistas de RH ou os empregados do eixo operacional que participaram da pesquisa, é um traço cultural da mineradora a participação das áreas nos processos de construção de processos organizacionais. Para Dutra (2001b) essa construção coletiva imprime na competência a cultura da organização e o vocabulário por ela utilizado.

As competências foram traçadas a luz da estratégia e da visão de futuro da presidência e diretoria da empresa na época, e contou com a validação dos mesmos para a adaptação do modelo.

A estrutura do modelo de competências da Mineradora Sigma compreende competências individuais relacionadas ao eixo de carreira e as competências coletivas que são comuns a todo corpo de empregados da empresa. Dentro do eixo de carreira, há níveis de complexidade (DUTRA, 2001a; 2011), onde as competências são esperadas de acordo com a análise das principais entregas em cada eixo (DUTRA, 2001b).

EIXOS DE CARREIRA DA MINERADORA SIGMA					
GERENCIAL	SUPORE AO NEGÓCIO	MERCADOLÓGICO	TÉCNICO	DESENVOLVIMENTO E ATUAÇÃO EM PROJETOS	OPERACIONAL
Orientação para resultados	Orientação para resultados	Orientação para resultados	Orientação para resultados	Orientação para resultados	Orientação para resultados
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
Orientação Estratégica	Orientação Estratégica	Orientação Estratégica	Orientação Estratégica	Orientação Estratégica	Aprendizagem Organizacional
Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Aprimoramento de processos/ Inovação
Articulação de Relacionamentos	Articulação de Relacionamentos	Articulação de Relacionamentos	Aprendizagem Organizacional	Aprimoramento de processos/ Inovação	
Gestão de Pessoas	Aprimoramento de processos/ Inovação		Orientação para o Mercado		Aprimoramento de processos/ Inovação
Antecipação e adaptação à mudança					
Aprendizagem Organizacional	Planejamento e Organização	Negociação	Articulação de Relacionamentos	Atuação em Projetos	Orientação para Saúde e Segurança nas Operações
Comunicação					

QUADRO 6 - EIXOS DA MINERADORA SIGMA E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS

Fonte: Sigma, 2010.

Para Dutra (2001b), na organização existem eixos ligados aos processos fundamentais da empresa e para cada um destes é necessária a definição de suas principais competências. Em 2006, na primeira versão do modelo, a mineradora Sigma dividia seus empregados em cinco eixos organizacionais: Gerencial, Suporte ao negócio, Mercadológico, Técnico e Operacional. Em dezembro de 2008, deu-se início à revisão do modelo, validado em março de 2009. Com a revisão, ocorreram mudanças. Algumas alterações e adições foram realizadas no modelo, como a criação de um novo eixo de carreira, o Desenvolvimento e Atuação em Projetos, onde são concentrados os profissionais voltados ao planejamento, desenvolvimento e coordenação de

projetos de médio e grande porte que suportam a consecução da estratégia da empresa (SIGMA, 2010).

As competências relativas aos eixos também foram modificadas com a revisão do modelo. O Quadro 6 ilustra os eixos e suas respectivas competências após a revisão.

O eixo organizacional do modelo estudado neste trabalho é o operacional, por esse motivo, as competências relativas ao modelo serão destacadas. A seguir, seguem as definições da Sigma (2008b) para as cinco competências deste eixo (orientação para resultados; trabalho em equipe; aprendizagem organizacional; aprimoramento de processos/ inovação; planejamento organizacional) mais a nova competência (orientação para saúde e segurança nas operações), inserida a partir na revisão do modelo (SIGMA, 2010), totalizando então as seis competências do eixo operacional.

Orientação para resultados: Trata-se da orientação para alcançar resultados, considerando recursos, prazos, qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado. (SIGMA, 2008b, p. 12).

Trabalho em equipe: Diz respeito ao processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias. (SIGMA, 2008b, p. 13).

Aprendizagem Organizacional: Diz respeito à internalização e ao uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo: busca constante pelo próprio desenvolvimento e pelo das pessoas com quem interage; sistematização, registro e disseminação do conhecimento na Mineradora Sigma. (SIGMA, 2008b, p. 13).

Aprimoramento de processos/ Inovação: Refere-se à responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões, bem como à implementação de ações que concretizem as inovações na organização. (SIGMA, 2008b, p. 13).

Planejamento Organizacional: Diz respeito à necessidade de gerenciamento do tempo e à responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para obter respostas mais eficientes. (SIGMA, 2008b, p. 13).

Orientação para saúde e segurança nas operações: refere-se à responsabilidade e compromisso com a melhoria contínua das práticas de saúde e segurança visando um ambiente de trabalho saudável e segura para si a para os outros. (SIGMA, 2010, p. 8).

Compõe o ciclo de avaliação de desempenho a avaliação das competências e do conjunto de capacidades dos empregados. Cabe aqui elucidar o sentido de

capacidades no modelo estudado. As capacidades são o conjunto de conhecimentos técnicos e habilidades importantes que o empregado possui para a realização de suas atividades. A mensuração das capacidades auxilia os gestores a identificar as necessidades de desenvolvimento, formação e experiência do empregado. As capacidades esperadas estão relacionadas com os eixos de carreira ao qual o empregado está ligado. Elas são divididas em conhecimentos institucionais (Políticas, processos, normas, etc...) e conhecimentos específicos da área/ processo de atuação (detalhados por processos e visualizados em sistema informatizado). De acordo com esses dois tipos de conhecimentos esperados do empregado, são definidos os níveis de exigência no sistema de avaliação de acordo com a área em que o empregado está alocado na empresa.

A avaliação de capacidades auxilia os gestores a identificar as necessidades de desenvolvimento na formação e experiência dos empregados, como na identificação das deficiências individuais (DUTRA, 2001b) durante a reunião de *feedback*, aspecto a ser melhor discutido a frente. De acordo com suas capacidades, o empregado é classificado como básico (quando se tem noção do conhecimento e é necessária a supervisão de um empregado mais experiente), intermediário (quando seu conhecimento é referente a situações normais de trabalho) ou avançado (quando possui profundos conhecimentos sobre o assunto, e os aplica em condições fora no normal das atividades de trabalho). Essas informações são visualizadas no sistema informatizado da empresa.

Houve, em 2009, uma revisão do modelo de gestão por competências na empresa, também houve modificações das capacidades para resultar em uma avaliação mais clara para o empregado. Os 17 Conhecimentos Institucionais avaliados foram reduzidos a cinco. Segundo a empresa (SIGMA, 2010), a mudança se mostrou necessária porque os conhecimentos específicos referentes às questões de segurança geraram incômodos em ciclos de avaliações passadas. Então, os 12 conhecimentos específicos da área de segurança anteriormente avaliados foram reduzidos a apenas um. São agora

os Conhecimentos Institucionais avaliados em Capacidades: Negócio Sigma, Sistema de Gestão de Saúde e Segurança, Segurança da Informação; Sistema Integrado de Gestão e Metodologias para Solução de Problemas e Planejamento Estratégico.

No modelo, a avaliação do empregado é dividida em duas etapas: A auto avaliação realizada pelo empregado e a avaliação do seu gestor. Depois de ambas as avaliações realizadas, empregado e seu gestor se reúnem. O gestor “dá o *feedback*” ao seu subordinado e assim discutem os pontos contraditórios ou não da avaliação.

O resultado dessa avaliação gera uma pontuação que é inserida em um gráfico cuja abscissa (eixo horizontal) representa a pontuação obtida pela avaliação de competências e a ordenada (eixo vertical) representa o conjunto de capacidades do empregado, conforme a Figura 1.

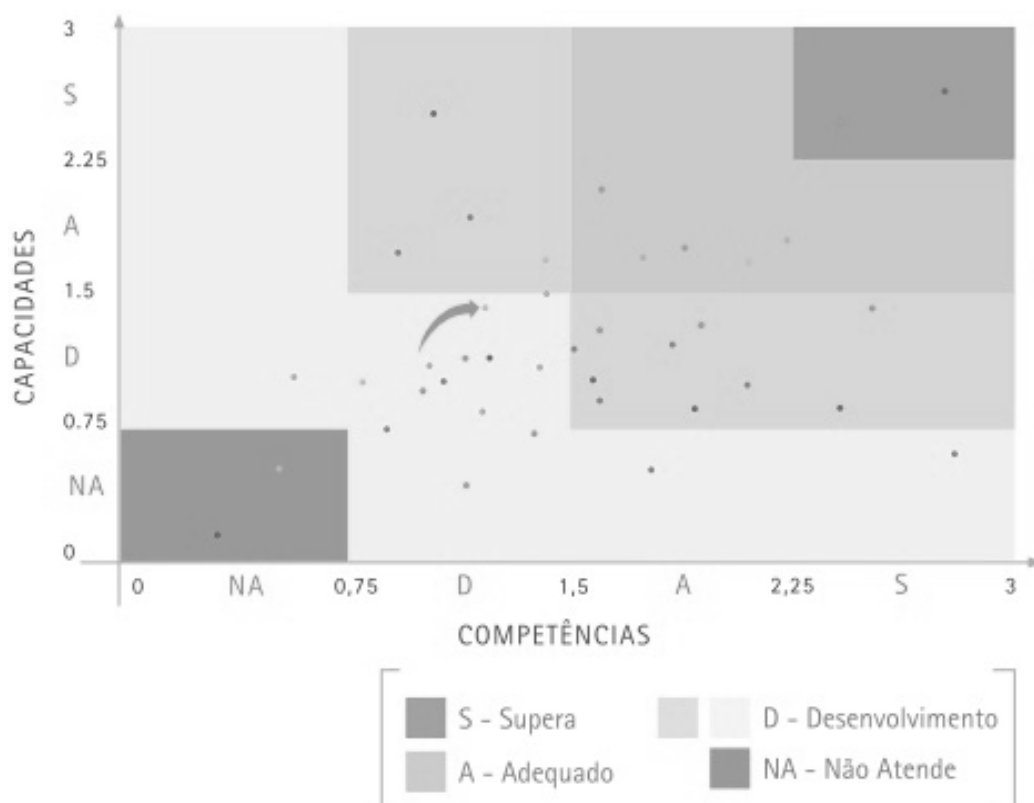


FIGURA 1 - GRÁFICO DE AVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS

Fonte: Sigma, 2008b.

De acordo com o manual do Gestor da empresa “As pontuações obtidas indicam o grau de desenvolvimento do profissional de acordo com seu nível de complexidade e dentro do seu eixo de carreira.” (SIGMA, 2008b, p. 8). A pontuação do empregado é inserida no gráfico, gerando uma informação para o gestor. A seta na Figura 1 indica a posição de um empregado no gráfico. Para exemplo, cada ponto no gráfico é um empregado.

Conforme a localização do ponto no gráfico, conforme exemplificado, o empregado pode ser enquadrado em quatro áreas que são classificadas em ordem crescente como: Não atende; Desenvolvimento; Adequado e Supera. A relação entre pontuação e área do gráfico pode ser visualizada na legenda da Figura 1.

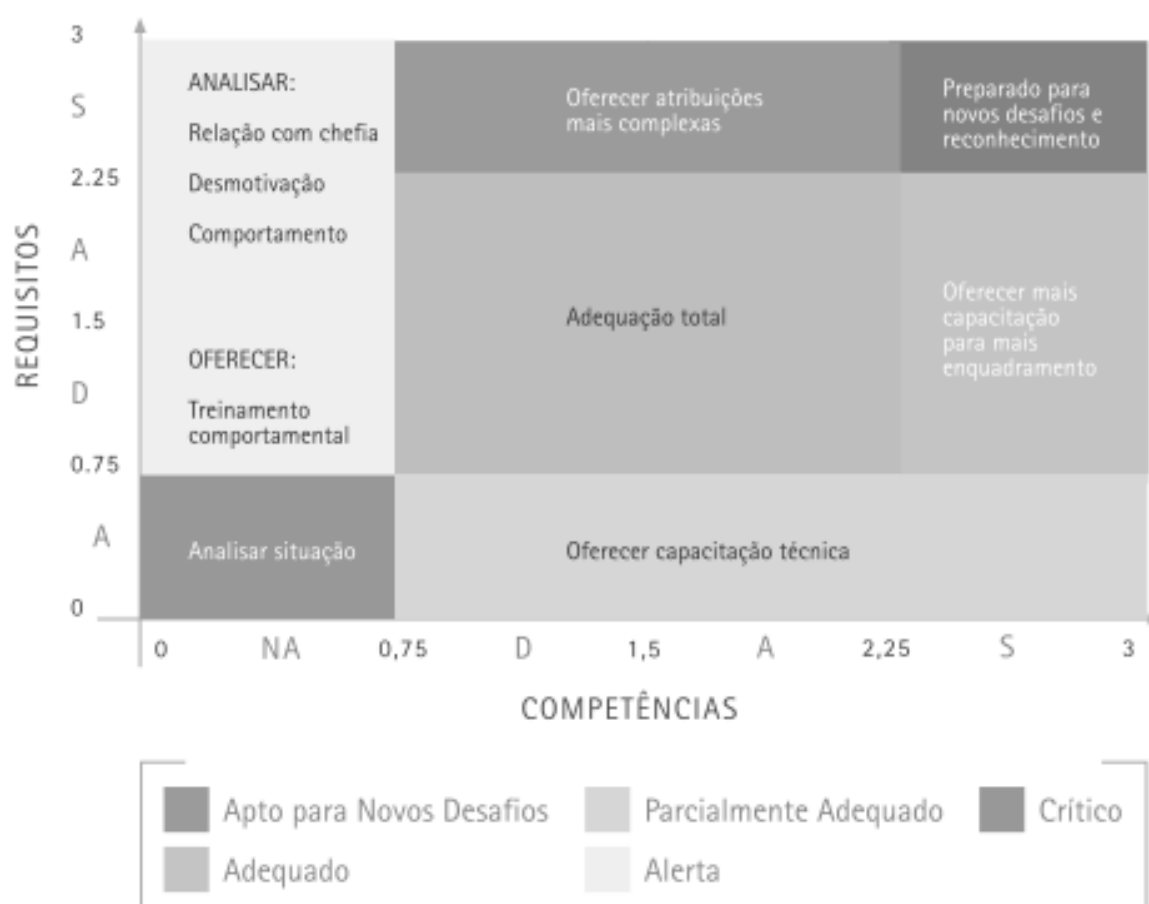


FIGURA 2 - QUADRO DE ANÁLISE GERENCIAL DA PONTUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Fonte: Sigma, 2008b.

A Figura 2 ilustra as ações indicativas para o gestor, de modo a indicar um endereçamento para o desenvolvimento do empregado, por isso o gráfico é chamado por Dutra (2001b) de matriz de endereçamento.

Caso o empregado tenha sido classificado como “supera” na avaliação de desempenho, ele é candidato a uma promoção, caso tenha os requisitos de acesso (DUTRA, 2001b; SIGMA, 2008b) e caso esteja disponível uma vaga para a promoção. Se o funcionário não foi classificado como “supera”, este vai planejar junto com seu gestor um plano de desenvolvimento de carreira, podendo assim ser enquadrado, em próxima avaliação de desempenho no quadrante “supera”.

A reunião de *feedback* tem como resultado a elaboração de ações, como a construção de um plano de ações de desenvolvimento para que o empregado possa ampliar sua capacidade de entrega. De acordo com Dutra (2001b) os desdobramentos de um sistema de gestão de desenvolvimento que se utiliza da lógica de entrega são: a análise individual da pessoa, conforme a observação da entrega de cada indivíduo dentro da organização. A análise das deficiências individuais, onde pode ser identificado o motivo da não entrega do empregado. A análise da efetividade das ações de desenvolvimento, onde essas ações são estabelecidas. E por fim, a adequação dessas ações de desenvolvimento aos indivíduos, concentrando-as nos pontos fortes de cada indivíduo. Esses desdobramentos são observados no *feedback*, quando gestor e empregado colocam suas avaliações na mesa e discutem a respectiva pontuação atribuída a cada critério avaliado, culminando em um plano de ações de desenvolvimento construído pelo empregado sob orientação de seu gestor.

Segundo Dutra (2001b) as ações de desenvolvimento são divididas em duas categorias, as formais e as não formais. As formais são apresentadas com conteúdos programáticos específicos, são cursos, treinamentos, entre outras formas de capacitação do empregado. As ações não formais envolvem diretamente o empregado e a sua ação no trabalho, ligadas diretamente a sua

atuação profissional. Na Sigma (2008b), as ações de desenvolvimento formais são de responsabilidade da gerência de desenvolvimento de pessoas, as ações não formais cabem ao gestor imediato e as ações de autodesenvolvimento são orientadas para o empregado através de cartilhas informativas com possíveis ações a serem executadas.

Ao final da avaliação é gerado um resultado ilustrado por um gráfico pontuado com os eixos de capacidades e competências. Cada ponto nesse gráfico mostra o desempenho de seu subordinado em determinados quadrantes; esse ser classificado como Crítico, Alerta, Parcialmente Adequado, Adequado e Apto para novos desafios, conforme legenda da Figura 2, mostrada anteriormente.

Conforme apresentado, na Mineradora Sigma o resultado do ciclo de avaliação de desempenho vem integrar informações sobre o empregado para uma tomada de decisões relativas à sua carreira.

Explicado como é estruturado o modelo de gestão de pessoas por competências e como se dá a avaliação de desempenho dos empregados por ele geridos, seguem informações do processo produtivo da Mineradora Sigma.

4.2 O PROCESSO DE PRODUÇÃO CONTÍNUO DA MINERADORA SIGMA

Aqui será descrito, de maneira simples, o processo produtivo da Mineradora Sigma. Não é a intenção investigar a melhor forma de se realizar o trabalho ou discutir as fases das operações, mas sim conhecer a extensão e complexidade do processo produtivo da empresa, para que nas análises a compreensão sobre as atividades de trabalho dos empregados do eixo operacional seja mais clara.

Todas as informações aqui contidas foram retiradas do site institucional da empresa, documentos nele disponibilizados e visita à área de produção, realizada em 2008. Na oportunidade, foram visitadas as áreas das usinas I e II.

A Sigma é uma grande mineradora, que, segundo as informações, vende pelotas de alto valor agregado, cujo processo produtivo vai da extração, beneficiamento do minério venda e transporte. A empresa realiza todas as etapas do processo produtivo. Todo este processo é contínuo e interestadual. Dois minerodutos, que atravessam 25 municípios, interligam as duas unidades da empresa.

As fases de produção são: Mineração, que é a extração do minério, Beneficiamento, onde o minério é tratado, limpo e transformado em polpa para o transporte pelo Mineroduto. A próxima fase é a de Pelotização, onde o minério se transforma no produto final de venda, a pelota, e a Estocagem e Operações Portuárias, onde o minério é estocado, aguardando o embarque no porto. As áreas citadas durante os resultados e as análises são as áreas do processo produtivo realizadas na unidade do Espírito Santo, que será descrito a seguir.

A unidade instalada no Espírito Santo tem como responsabilidade no processo produtivo a Pelotização e Estocagem e Operações Portuárias, por meio do porto pertencente à empresa. Pelo mineroduto é transportada a polpa de minério concentrado (composto de aproximadamente 70% de sólidos e 30% de água) até a planta fabril capixaba.

Com a chegada deste material à empresa, inicia-se a etapa de pelotização, que tem como processos: Espessador e Tanque de Homogenização, onde a polpa chega do mineroduto e é misturado com água. Esse material é enviado para a Filtragem. A partir daí, segue para o *Roller Press*, onde se encontram grandes filtros semelhantes à gigantes filtros de papel utilizados na filtragem para a bebida café, porém na empresa a “borra” é a parte aproveitada, que é o minério. Após o processo, o material segue para a Mistura, onde são adicionados outros insumos para dar resistência à mistura para a fase de Pelotamento.

Na fase do pelotamento é onde a pelota de fato começa a ser formada, a mistura é levada por correias transportadoras até grandes discos pelotizadores, cuja inclinação e velocidade de rotação garantem o determinado tamanho e resistência da pelota. As pelotas saem do disco, seguem por um equipamento que criva o tamanho das pelotas, que voltam para correia transportadora até o forno. As que estão fora do padrão especificado voltam para o processo produtivo. No forno, as pelotas são submetidas a grandes temperaturas para terem a resistência mecânica e física, de maneira homogênea, necessárias às operações de manuseio e transporte para a exportação. As pelotas prontas são encaminhadas aos três pátios de estocagem e aguardam o seu transporte para as correias transportadoras, que as encaminham ao carregador de navios, que entrega o produto final aos navios. Todo esse processo é contínuo, em todas as usinas instaladas na unidade capixaba.

Durante a visita as duas usinas, pôde-se observar que todo o processo estava bastante automatizado, na qual a intervenção humana parecia quase não ser necessária. Porém, tanto na visita, quanto nas entrevistas realizadas em 2012, foi destacada a constante intervenção humana nas máquinas, seja para manutenção, seja para inspeção.

Esta é a descrição simples do processo produtivo da empresa. O próximo item apresenta os cargos dos empregados do eixo operacional, seus turnos e letras, que são grupos de empregados que trabalham em um mesmo turno.

4.2.1 Cargos, Letras e Turnos dos empregados do eixo operacional

Conforme já citado, os empregados do eixo operacional trabalham em turnos. As informações aqui inseridas foram captadas por meio de todas as entrevistas realizadas e em documentos cedidos pela empresa.

Antes dos esclarecimentos sobre as letras e turnos, é necessário expor os cargos associados ao eixo operacional. Segundo Dutra (2001b), estes são os

degraus da carreira dentro da empresa. São eles, em ordem crescente de cargos: Operador Básico, Operador Pleno, Operador Sênior, Técnico Básico, Técnico Pleno e Técnico Sênior. Esses cargos são diferenciados por sua complexidade. Os níveis de atuação passam pelo nível operacional, tático e estratégico dentro do seu eixo (SIGMA, 2008b). Neste caso, onde o eixo trabalhado é o operacional, restringem-se os níveis de atuação ao operacional e tático. Dutra (2001b) afirma que quanto maior o nível de complexidade do cargo, maior o espaço ocupacional (Dutra 2001b; 2011) do empregado na empresa.

Como visto, o processo produtivo na unidade instalada no Espírito Santo é contínuo, não há interrupção do fluxo de processo na usina. Exceto quando existe uma manutenção programada ou algum acidente, conforme fala dos empregados do eixo operacional, lotados tanto na manutenção quanto na operação. Dessa forma, é necessária a presença de pessoas trabalhando 24 horas por dia nas usinas.

Assim, o eixo operacional é dividido em 5 letras: A, B, C, D e E, que tem turnos, não simultâneos, de 2 dias de trabalho de 7 horas da manhã à 19h15 da noite, 2 dias de trabalho das 19 horas da noite à 1h15 da madrugada, 1 dia compensado para trabalhar no outro dia de 1 hora da manhã às 07h15 da manhã, tendo o segundo dia desse horário compensado e mais 2 dias de folga. O turno chamado administrativo se dá entre o horário de funcionamento normal da empresa, quando o turno é de 7 da manhã às 19h15 da noite.

Geralmente, o gestor da área não roda os turnos, ele está sempre na empresa no horário administrativo. Conforme fala dos entrevistados 4 e 12 das entrevistas realizadas em 2012, somente a área da pelotização conta com um gestor noturno. As outras áreas têm a disposição um chefe de equipe *full time* a disposição da empresa, porém os próprios empregados evitam chamá-lo no período da madrugada, o que pode causar algum ruído em alguma informação de algum processo.

As informações dos acontecimentos ocorridos no turno devem ser repassadas para a próxima letra que assumirá a área, quando chegam as equipes de trabalho que assumirão o próximo turno de trabalho. Essas informações são trocadas, formulários são preenchidos de forma que o processo produtivo flua como se não houvesse a troca. A “troca do turno” foi uma tarefa sempre mencionada na descrição da rotina dos entrevistados de 2012, dada a sua importância para o processo de trabalho numa usina.

Salerno (2008) contrapõe a questão da comunicação em organizações quando a produção é executada de forma clássica, conforme os preceitos do Taylorismo e do Fordismo, com organizações onde a transformação dos processos produtivos ocorre de forma flexível e integrada. Segundo o autor, na lógica clássica apresentada por Taylor e Ford, a comunicação entre áreas da empresa é limitada assim como a interação entre indivíduos no processo produtivo.

O problema estaria que, num sistema integrado, a frequência de problemas e a exportação de variabilidades para locais outros que seu local de geração crescem enormemente, e que o enfrentamento de tais problemas, que está intimamente ligado às questões de eficiência e rentabilização do sistema de produção, depende da qualidade das interações entre a equipe de trabalho que direta ou indiretamente lá atua. A capacidade de atuação, aqui, depende diretamente do grau de comunicação intersubjetiva. (SALERNO, p.47, 2008).

A comunicação torna-se parte na realização das atividades, pois nessas organizações não se trabalha mais de forma individual. Pensando no modelo clássico e no modelo integrado e flexível como tipos ideais, a Sigma se encontra mais próximo do segundo, apresentando um processo produtivo integrado e automatizado em fluxo contínuo, mas não flexível. Como será visto adiante, a comunicação entre membros da mesma equipe e entre equipes de outras áreas ocorre constantemente e de maneira muito intensa, pois rádios portados por todos os empregados ligados ao processo produtivo possibilitam saber o que ocorre em toda a empresa pelas faixas de comunicação existentes; o que gera impacto direto na produção, já que a situação é conhecida em tempo real, para que eficientemente seja acompanhada. Além da importância da comunicação na produção, a rapidez e o tratamento da

informação passada influenciam diretamente na produção, já que o fluxo das usinas é contínuo.

A comunicação, o repasse de informações entre turnos, conforme colocado neste item, é de grande importância para a continuidade dos processos produtivos e pelo próprio entendimento das atividades pelo empregado. Zarifian (2001) também elenca, mediante as transformações no mundo do trabalho, a comunicação como parte essencial do trabalho. Ele afirma que “a qualidade das interações é, de ora em diante, fundamental para melhorar o desempenho das organizações” (ZARIFIAN, 2001, p. 45). Ainda segundo o autor, a comunicação está relacionada às questões de ocorrência do evento, momento em que o entendimento mútuo é acentuado para que a solução seja encontrada, onde as competências são acionadas para a resolução da situação. Como já dito, como a informação é repassada em tempo real entre os empregados, a tomada de ação para resolução da situação problema parte dos próprios empregados, daí então é o momento no qual a competência é acionada.

A comunicação entre os empregados do eixo operacional ocorre durante a rotina de trabalho na produção da empresa. Mesmo o instrumento rádio sempre portado pelos mesmos, ainda parte dos sujeitos o ato de comunicar-se, de ter a ação de emitir uma mensagem e de respondê-la. Essa ação é o primeiro passo para o desenvolvimento dos assuntos que serão discutidos a seguir, sobre ajuda e cooperação na rotina de trabalho dos empregados do eixo operacional da Sigma.

5 ANALISANDO ASPECTOS DA COOPERAÇÃO NO TRABALHO

5.1 ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM 2008-2009

5.1.1 Perfil dos entrevistados

Os dados aqui tratados foram obtidos por meio de vinte e quatro entrevistas realizadas em 2008-2009 com empregados do eixo operacional, sendo quinze (15) operadores, dois (2) lotados na manutenção, três (3) laboratoristas e quatro (4) técnicos. A relação dos empregados entrevistados encontra-se no apêndice 4.

Em relação aos anos de empresa, onze (11) têm até 10 anos de empresa, nove (9) se encontram na faixa de 11-20 anos de empresa e quatro (4) têm mais de 21 anos de empresa.

Na época, três (3) entrevistados possuíam apenas o 2º grau, dez (10) entrevistados fizeram só o curso técnico, quatro (4) ainda não tinham terminado a graduação, seis (6) possuíam curso superior e um (1) era pós-graduado.

5.1.2 Reconhecimento das competências

Antes de iniciar as análises, vale lembrar que, no período em que essas entrevistas foram realizadas, o modelo de gestão por competências da Sigma era composto por cinco eixos organizacionais (gerencial, mercadológico, técnico, suporte ao negócio e operacional) e o eixo operacional contava com apenas cinco competências, sendo elas: orientação para resultados, trabalho em equipe, aprendizagem organizacional, aprimoramento de processos/ inovação e planejamento e organização.

Nessa categoria, foram analisadas as perguntas: “O que é ser competente na sua área?”; “Quais as competências utilizadas no seu dia a dia?” e “O que a empresa espera de resultado do seu trabalho?”. Essas informações têm como objetivo informar qual o entendimento dos entrevistados sobre as competências do seu eixo e se eles conhecem o que a empresa espera do resultado do seu trabalho. Isso evidencia a comunicação da empresa, se as informações referentes ao modelo chegaram aos empregados desse eixo.

Nas respostas dos entrevistados para a pergunta sobre “O que é ser competente na sua área?”, foram elencadas diversas competências, inclusive algumas que não são pertencentes nem a esse eixo organizacional, nem a outro do modelo, como segurança, qualidade, proatividade, desenvolvimento pessoal e eficiência, conforme apresentado no Quadro 7.

O que é ser competente na sua área?	
Respostas dadas pelos entrevistados	Ocorrências
Trabalho em Equipe	5
Aprendizagem Organizacional	1
Segurança	6
Qualidade	3
Pró-atividade	3
Orientação para Resultados	10
Desenvolvimento Pessoal	3
Aprimoramento de Processos/ Inovação	1
Eficiência	13

QUADRO 7 - RESPOSTAS À PERGUNTA: O QUE É SER COMPETENTE NA SUA ÁREA

Fonte: Entrevistas (2008-2009)

Nas respostas, percebe-se a ocorrência da segurança na fala dos entrevistados de maneira tão forte que foi uma competência adicionada ao eixo após a revisão do modelo em 2009. Nessa pergunta, orientação para resultados e trabalho em equipe, competências do eixo operacional que compõem as competências também nos outros eixos, foram as mais

lembradas. Dos vinte e quatro (24) entrevistados, a competência “orientação para resultados” foi citada por dez (10) e “trabalho em equipe” foi citada por cinco (5) entrevistados. As competências “aprendizagem organizacional” e “aprimoramento de processos/ inovação” foram lembradas uma (1) vez cada. A outra competência do eixo – “Planejamento e organização” – não foi citada nas respostas.

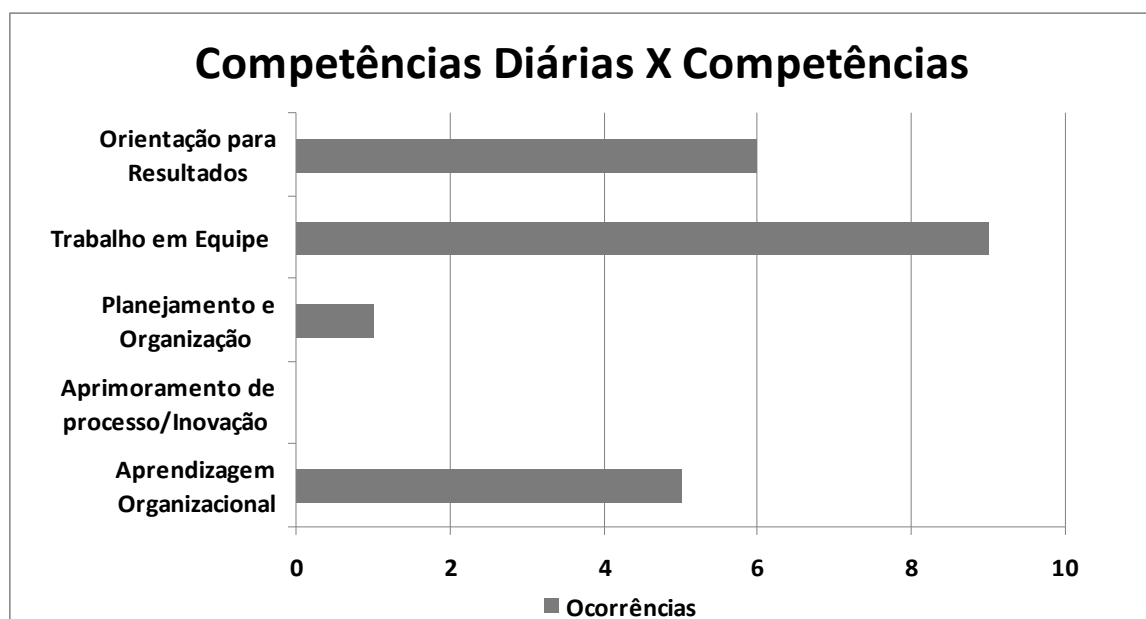


FIGURA 4 - CONFRONTE ENTRE AS COMPETÊNCIAS RESPONDIDAS E AS PRESCRITAS PELO MODELO

Fonte: Entrevistas (2008-2009)

As perguntas “O que é ser competente na sua área?” e “Quais as competências na rotina de trabalho?” eram sequenciais e, mesmo assim, foram obtidas respostas muito diferentes. A Figura 4, quando comparada com o quadro 8, ilustra essa situação, que apresenta as respostas dos entrevistados sobre as competências diárias em sua rotina de trabalho confrontadas com as competências prescritas pelo eixo. Dessa vez, trabalho em equipe foi a competência mais citada. Assim como na pergunta anterior, outras características foram lembradas, porém, categorizaram-se as respostas que refletiam a aplicação das competências prescritas no eixo operacional. Houve competência que nem foi citada, que é o caso da competência “aprimoramento de processos e inovação”.

O que a empresas espera de resultado do seu trabalho?	
Respostas dadas pelos entrevistados	Ocorrências
Orientação para resultados	11
Segurança	8
Qualidade	6
Desenvolvimento Pessoal	4
Preocupação com o meio ambiente	4
Visão sistêmica	4
Trabalho em equipe	2
Sem resposta	9

QUADRO 8 - RESPOSTA A PERGUNTA: O QUE A EMPRESA ESPERA DE RESULTADO DO SEU TRABALHO?

Fonte: Entrevistas (2008-2009)

Para as respostas da pergunta sobre qual o resultado do trabalho que é esperado na empresa, cada entrevistado pontuava diferentes características e competências, como no exemplo: “Cumprir os requisitos comportamentais que a Sigma exige, buscar a qualidade para o cliente final e ser proativo com as pessoas quando há necessidade de intervenção. E você, obviamente buscar o seu crescimento pessoal” (Entrevistado A). Para análise, cada resultado pontuado pelos entrevistados foi considerado uma resposta e por isso trabalha-se com ocorrências. Como respostas para essa pergunta, a competência mais citada foi a “orientação para resultados”, citada onze (11) vezes. “Segurança” foi pontuada oito (8) vezes, “qualidade” foi lembrada seis (6) vezes, “desenvolvimento pessoal”, “preocupação com o meio ambiente” e “visão sistêmica” tiveram quatro (4) ocorrências cada. “Trabalho em equipe” foi citada duas (2) vezes. Nove (9) entrevistados não souberam dar essa resposta. O Quadro 8 tabula os resultados aqui apresentados.

A Figura 5 apresenta o resultado do ciclo de avaliações ocorrido antes da realização das entrevistas. Ela mostra que a competência “Trabalho em equipe” é aquela onde a maioria dos empregados do eixo operacional se enquadra como supera, mediante autoavaliação e avaliação de seu gestor imediato.

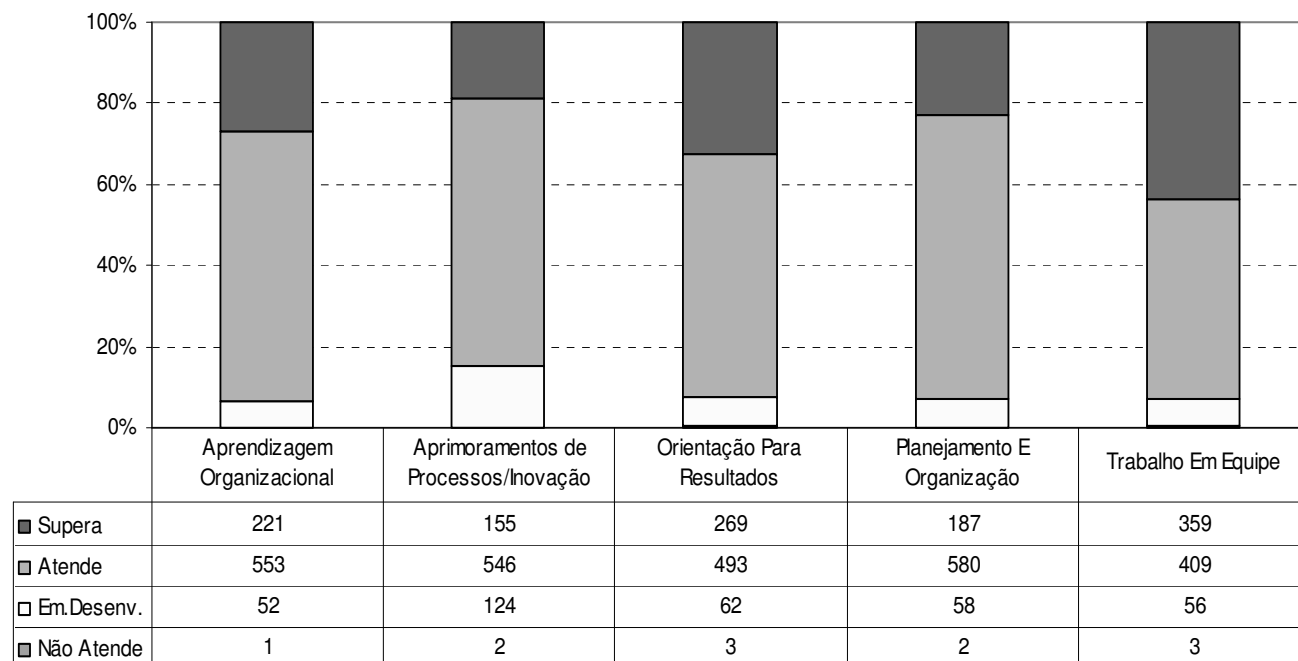


FIGURA 5 - RESULTADOS DO CICLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADO EM 2007
 Fonte: Sigma, 2008a.

Apesar de ser uma forte competência entre os empregados do eixo, a competência “Trabalho em equipe” não foi a mais lembrada como resultado esperado e nem como forma de ser considerado competente na área, mas foi citada como a mais utilizada no dia a dia. Isso evidencia a sua ativação como competência para resoluções de problemas do dia a dia (ZARIFIAN, 2001; 2003) e a pouca cobrança da mesma como resultado, talvez por ela acontecer de forma recorrente. Esse cenário mostra a manifestação da competência “trabalho em equipe” por meio das três dimensões propostas por Zarifian (2001; 2003), de responsabilização, inteligência prática e mobilização de atores, pois se trata de uma competência que é exercida em grupo. Não tendo uma ordem expressa para sua realização, ela se manifesta conforme as ocorrências na rotina laboral.

5.1.3 Aplicação das competências

Nessa categorização, serão trabalhadas as perguntas: “Como é o trabalho em grupo?”; “Como você age quando um colega do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor?”; “Acontecem muitas situações inesperadas no seu

trabalho?” e “Existe uma forma correta, definida por escrito para a realização do seu trabalho?”.

Sobre o Evento no trabalho, conforme discutido por Zarifian (2001; 2003) e utilizado por Dutra (2001a; 2011) no modelo, os entrevistados disseram que as tarefas são prescritas e as rotinas de operação são normatizadas, porém, essas normatizações podem ser alteradas ou reformuladas em razão de alguma nova maneira de se realizar a atividade. Essa construção e reconstrução de saberes são discutidas por Michaux (2011) e são realizadas em um ambiente coletivo, onde se compartilham informações por meio de rotinas organizacionais. Nessa revisão de normas, os operadores participam do processo a pedido do gestor. Apesar disso, a fala do entrevistado traz a realidade da ação da atividade do trabalho:

Tem as normas. Toda área tem suas normas [...] seus manuais, manuais de operação, toda área tem esse manual. O básico, por exemplo, você chega e a primeira coisa que o novato faz é ler os manuais, ver o procedimento, como deve ser feita à tarefa, tudo tem um padrão, tudo é padronizado, e ao mesmo tempo você vai pegando os macetes e aí você vai vendo [...] Mais fácil de fazer, e você pode também sugerir ideias [...] Essas normas, por exemplo, ano passado, a gente estava mudando as normas, pegamos as pessoas, os operadores de todas as letras, dividiu, letra tal vai fazer as normas do forno, letra tal vai fazer as normas do pelotamento. Já está em fase de acabamento já, essas normas. Porque as coisas mudaram né! (Entrevistado P).

Apesar da norma, há um espaço de ação na realização da tarefa do próprio operador, que Maggi (2006) chama de discricionariedade. O empregado, de acordo com as informações e experiência que possui, atua da maneira que lhe parece mais eficiente. É importante destacar que, conforme fala do entrevistado P, seu espaço de ação é permeado de regras e normas, principalmente pela questão da segurança. Conforme a discussão de Maggi (2006), a discricionariedade não é uma forma de autonomia. É um espaço de ação. É nesse espaço de ação que a competência pode se manifestar, pois os saberes são mobilizados para a tomada de ação do sujeito, conforme o entendimento de competência utilizado neste trabalho (DUTRA, 2001a; 2001b; 2011; LE BOTERF, 2003; 2006; ZARIFIAN, 2001; 2003). A Figura 6 ilustra as falas dos entrevistados sobre como os eventos ocorrem no trabalho.

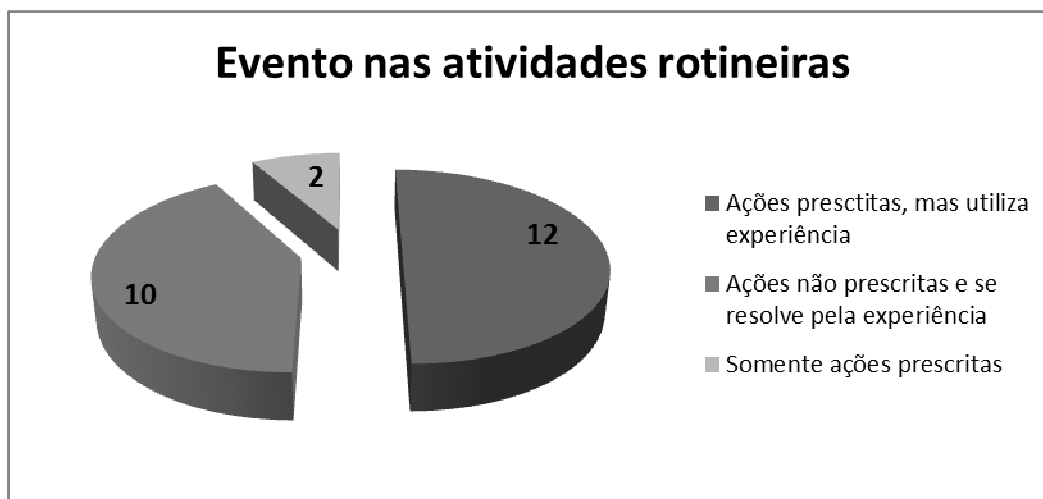


FIGURA 6 - EVENTO NAS ATIVIDADES ROTINEIRAS

Fonte: Entrevistas 2008-2009

Ao surgir o evento, uma situação com a qual ele precise de ajuda para realizá-la ou solucioná-la, o empregado pode pedir ajuda ao seu par e vice-versa. E, segundo os entrevistados, isso é recorrente nos processos de trabalho da empresa. Todos os entrevistados afirmam estar dispostos a ajudar no próprio setor e fora dele. Quando é fora do setor, há especificidades da área que podem barrar a ação da ajuda, como questões de segurança e conhecimento técnico específico. A maioria se prontifica a ajudar imediatamente (Entrevistados A, B, C, G, H, I, J, K, P, Q, R, S, U, X, Z). Alguns entrevistados salientaram o cuidado ao ajudar, pois precisam entender prioridade do momento (Entrevistados D; O; S; X), se eles estão disponíveis para ajudar ou se precisam da permissão do supervisor. Porém, estando disponíveis em suas áreas, eles também ajudam.

A partir do observado nas falas sobre o evento, percebe-se a coordenação da cooperação no trabalho, uma ordenação dessa ação, para que ela não se torne ineficaz (MAGGI, 2006). O empregado tem o espaço de ação na tarefa discricionária e, além das normas, existem regras preestabelecidas da tomada de ação (MAGGI, 2006). Quando se relata a prioridade do momento, é evidenciada uma prioridade regida por um objetivo comum, no caso, o desempenho da usina, que não pode parar a produção das pelotas. Se a situação na qual a ajuda é solicitada paralisa ou atrasa o fluxo do processo produtivo, ela é a prioridade frente a qualquer outra tarefa, pois atrasa o

desempenho da usina. Caso a tarefa realizada pela pessoa para quem solicitam ajuda é importante para o desempenho da usina no momento, este não pode deixar sua tarefa para ajudar quem a solicita. Caso o empregado esteja disponível para ajudar, ele pode fazê-lo. A ação de ajudar depende mais do que a própria vontade de quem pode oferecê-la, essa tomada de ação é complexa.

Seguem as falas dos operadores que destacam que nem é necessário o pedido de ajuda: “Difícilmente a turma espera o colega precisar de ajuda. Geralmente, alguém sempre se oferece para ajudar” (Entrevistado G);

[...] normalmente não precisa que a pessoa solicite, você percebe pelo rádio que tem um problema, aí você já atua. Mas quando solicita também é na hora. A não ser quando surge um problema na área, pois você não pode deixar o seu problema para ajudar o outro. Normalmente nem precisa solicitar. (Entrevistado G);

[...] essa parte já é espontânea, porque se, por exemplo, na minha área, se eu não estiver muito “acarretado” eu vou pegar e vou passar para outra pessoa que possa atendê-lo. Se eu estiver muito atarefado e fazendo uma manobra muito rigorosa ou estou acompanhando, é automático. O atendimento a gente pega e se disponibiliza da melhor forma possível: “Precisando vou te dar uma força aí”, a pessoa não fala nem duas vezes e a gente já está ajudando. (Entrevistado J);

Na hora, tranquilo, às vezes não precisa nem de... Só de você estar com o rádio ouvindo as dificuldades, a gente... Eu... Eu, eu! Me ofereço – “Oi, tá precisando de ajuda aí?” – ou se não, já chego lá né!? Eu podendo sair da minha área pra ajudar um colega com dificuldade, não tem problema nenhum, é tranquilo. (Entrevistado P);

A iniciativa já parte da própria pessoa eu trabalho na área de pelotamento deu problema na área de peneiramento ou do forno as pessoas já estão tão adaptadas a se auto ajudar e ajudar a outras pessoas. (Entrevistado T).

Nas falas dos operadores, fica clara a questão da comunicação entre seus pares e setores na área. A comunicação via rádio torna ágil a troca de informações não somente entre indivíduos, mas, sim, com toda uma coletividade, pois o canal onde as comunicações são operadas é aberto. Barnard (1971) e Etzioni (1974) discorrem sobre a importância da comunicação para a manifestação de ações cooperativas no trabalho, pois é através das informações repassadas pelo canal de comunicação da empresa que o empregado possui recursos para compreender e agir perante as situações de

trabalho. A comunicação horizontal expressa (ETZIONI, 1974) percebida nas falas tem como ferramenta o rádio, que é por onde os empregados têm as informações sobre o que está ocorrendo nas usinas em tempo real. No entanto, mais importante do que isso, pode-se dizer que é reflexo do modelo de gestão por competências que dá clareza e transparência aos critérios de avaliação desses trabalhadores e propicia o reconhecimento das ações que o modelo promove, por meio da avaliação das competências elencadas para esse eixo organizacional.

Quanto ao trabalho em equipe, a comunicação e a integração das equipes são destacadas por todos os entrevistados. Prova disso são os relatos também na pergunta sobre ajuda, que, quando se percebe uma situação que demanda mais pessoas para sua resolução, ou a solicitação vem por rádio ou as pessoas logo “se acionam” para ajudar a resolver o problema.

A fala dos entrevistados J e P explica o trabalho em equipe por meio da ajuda:

É, na verdade, eu acho que o trabalho em grupo, em equipe é fundamental pra gente aqui dentro da empresa porque nós trabalhamos com processo e dependemos de resultado, bons resultados. Então, se nós não tivermos uma interação com os outros colegas de outras áreas... É... ter uma afinidade, vamos dizer, maior, aí complica teu processo, então, independente, né? Na hora profissional, nós temos que ter uma sincronia, um bom diálogo, e isso aqui dentro da [...] [Sigma] é muito importante [...] porque já um, vamos botar como um padrão nosso. Não deixa de ser um padrão, porque nós dependemos de informações, e nós trabalhamos via rádio. E temos também, acompanhamos o processo no computador e também na sala de controle. Então, tem que ter um diálogo muito aberto pra que a gente no final, vamos botar no final do turno, nós temos um bom resultado. (Entrevistado J)

O que é o trabalho em grupo? Porque as nossas tarefas são uma sequência, eu dependo... [...] se eu estou hoje no forno, eu dependo do cara que trabalha no pelotamento, tem o cara que trabalha na filtragem, para operar assim... Pra funcionar, pra sair o produto que essa marca quer, então eu dependo de uma série de fatores de uma série de pessoas. E se der algum problema na minha área, todo mundo tem que estar focado nela... Assim mesmo, não trabalhando lá, focado no que eu estou fazendo, porque se quebrar algum equipamento, se der algum problema, todo mundo tem que ir pra lá trabalhar junto pra resolver aquele problema se não para todo o processo, então a gente trabalha em grupo assim, se precisou numa área, não precisa nem te chamar todo mundo sabe que tem que apoiar, então isso é uma característica da [...] [Sigma], pelo menos no setor produtivo, todo mundo tem que saber que tem que trabalhar em grupo, um tem que ajudar o outro se não o processo não anda, não funciona. (Entrevistado P)

Os entrevistados relatam o ponto forte do trabalho na produção, a competência “trabalho em equipe”, como já discutido no item 5.1.2, e como a ajuda se insere no cotidiano do trabalho.

Maggi (2006) e Salerno (2008) pontuam a cooperação na atual conjuntura do sistema produtivo. Os autores afirmam que ela se difere daquela utilizada no padrão clássico de trabalho, onde as formas de interação cooperativa e a própria tarefa discricionária eram evitadas por serem consideradas ineficazes. O fluxo de trabalho apresentado na fala no entrevistado P descreve um cenário mais atual, onde as manifestações da cooperação, assim como a competência, ocorrem na rotina do trabalhador do eixo operacional como parte da realização de sua atividade. Os empregados também são propiciados por um contexto organizacional favorável, onde manifestações como essas são valorizadas pelos gestores, conforme nova competência pertencente ao eixo gerencial “comunicação”, que em treinamento dado pela própria empresa (SIGMA, 2010), que destaca que a partir do desenvolvimento da comunicação tanto na liderança como no trabalho em equipe.

Quando afirma que a ajuda é uma característica da Sigma, percebe-se a questão do ambiente salientada por Le Boterf (2006) para a manifestação das competências e de Barnard (1971), que entende que a promoção de um ambiente equilibrado, com informações claras, propicia a ação cooperativa. Cabe aqui a definição proposta por Le Boterf (2003) de competência coletiva, tratando-se de uma competência em rede, da sinergia entre competências individuais dos trabalhadores envolvidos no processo de ajuda. A maneira pela qual ela é promovida é uma questão para mais análises. Essa forte característica do eixo intriga uma investigação mais elaborada das relações de trabalho existentes por meio dessa ajuda. A seguir, as categorizações das entrevistas realizadas em fevereiro de 2012, que tinham como guia a resposta desse questionamento.

5.2 ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS EM 2012

5.2.1 Apresentação dos entrevistados

Das doze (12) entrevistas realizadas com empregados do eixo operacional na segunda fase da pesquisa, dois (2) entrevistados eram laboratoristas, um (1) trabalhava na área da manutenção, quatro (4) eram operadores de produção e quatro (4) eram técnicos, sendo três (3) de sala de controle e um (1) de automação. A relação dos empregados entrevistados encontra-se no apêndice 6.

As Figuras 7 e 8 representam, respectivamente, a idade e o tempo de empresa dos entrevistados. Nove (9) empregados possuem nível superior, que não é exigido no eixo operacional. Destes nove, dois (2) possuem pós-graduação. Sete (7) são administradores e quatro (4) são engenheiros. Apenas três (3) entrevistados possuem somente o nível técnico. Aqui, é percebida uma qualificação superior dos entrevistados em relação aos quesitos esperados para o eixo, que não tem como requisito de acesso (DUTRA, 2001b; SIGMA, 2008b) a exigência de um curso de graduação. Esse fator pode ter contribuído para a elevação de desenvolvimento da empresa através do aumento do nível de complexidade de trabalho de seus empregados, resultado das avaliações de desempenho do ciclo de 2007, especialmente dos níveis mais simples, caso do eixo estudado. Esse foi um dos principais motivos da revisão do modelo de gestão por competências (SIGMA, 2010).

Com relação ao local onde reside o empregado, onze (11) entrevistados moram próximo da sede da empresa. Apenas um (1) mora em um município mais distante da sede, sendo que ele afirma que é o único trabalhador na Sigma da região onde ele mora. Essa questão foi salientada no perfil para verificar se o relacionamento externo entre os empregados, conforme afirma Etzioni (1974), é relevante para a ação cooperativa na empresa. Os dados parecem indicar uma possibilidade de relacionamento externo desses

empregados que moram próximos entre si e da empresa. Esse ponto será retomado nas análises do item 5.2.3.

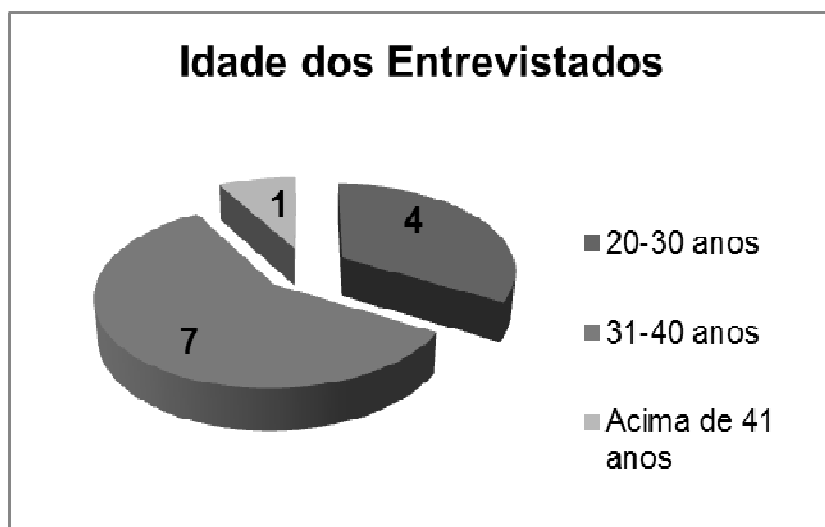


FIGURA 7 - IDADE DOS ENTREVISTADOS DO EIXO OPERACIONAL

Fonte: Entrevistados



FIGURA 8 - TEMPO DE EMPRESA DOS ENTREVISTADOS DO EIXO OPERACIONAL

Fonte: Entrevistados

Dos doze (12) entrevistados, cinco (5) são operadores da produção, trabalham nas áreas da usina, diretamente no processo produtivo da empresa; três (3) empregados são técnicos de sala de controle e por meio de computadores controlam as máquinas do processo produtivo, mantendo intensa comunicação com os operadores na área da usina via rádio; um (1) é técnico de automação, cujo trabalho é semelhante ao do técnico de sala de controle, porém, ele lida com questões de automação de equipamentos; um (1) empregado trabalha na

manutenção dos equipamentos de determinadas áreas previamente definidas (atende as chamadas programadas da manutenção e as demandas espontâneas na rotina de trabalho); e dois (2) são laboratoristas, que trabalham no laboratório da empresa, operacionalizando os experimentos dos engenheiros da empresa com a finalidade de conseguir um produto final com melhor qualidade e menor custo.

Todos os entrevistados já trabalharam em diferentes setores numa determinada área da empresa. Como visto na apresentação do processo produtivo da Sigma, a empresa tem diversas áreas divididas em setores, conforme explicado no item 4.2. Alguns trabalharam internamente na sua área de atuação, rodaram seus setores. Outros entrevistados já trabalharam em diferentes áreas da empresa. Segundo vocabulário utilizado pelos próprios entrevistados também em suas falas, a ação de trabalhar em diversas áreas é denominada “rodar área” e em diferentes setores, “rodar setores”. Essa ação de rodar áreas ou setores pode ser tanto uma demanda da empresa como do próprio empregado.

Entrevistado	Tempo de empresa	Rodou áreas ou setores?
Entrevistado 1	14 anos	Área
Entrevistado 2	9 anos	Área
Entrevistado 3	14 anos	Área
Entrevistado 4	14 anos	Setores
Entrevistado 5	5 anos	Área
Entrevistado 6	5 anos	Área
Entrevistado 7	5 anos	Setores
Entrevistado 8	10 anos	Área
Entrevistado 9	14 anos	Setores
Entrevistado 10	4 anos	Área
Entrevistado 11	9 anos	Setores
Entrevistado 12	6 anos	Área

QUADRO 9 – RELAÇÃO ENTRE TEMPO DE EMPRESA E O “RODAR ÁREAS/SETORES”

Fonte: Entrevistas 2012

Alguns entrevistados disseram que o fato de rodar áreas e setores traz mais conhecimento e experiência. Esse motivo faz com que alguns funcionários tenham também a função de “tirador de férias”. O “tirador de férias” é aquele que assume a função da pessoa que está em férias, mesmo não sendo nem na sua letra, nem na sua área. O processo de rodar área/setores evidencia o conceito de inteligência prática de Zarifian (2001; 2003), que descreve que o conhecimento é adquirido na ação em diferentes tipos de situações, e não necessariamente no tempo em que você exerce uma função. A ideia de experiência transcende a questão temporal. Além do exercício da inteligência prática, o conhecimento sistêmico da organização, da produção e a noção da sua atividade no processo produtivo são desenvolvidos e a comunicação horizontal (ETZIONI, 1974) é promovida, ampliando o número de contatos dentro da empresa. O quadro 10 relaciona o tempo de empresa dos entrevistados e se rodaram setores dentro de suas áreas ou diferentes áreas.

Apesar de ser muito comum trabalhar em diversos setores da área, o não rodar áreas não é descrédito. Segundo os entrevistados, para trabalhar em certas áreas, precisa-se de muito tempo nelas. Conforme o entrevistado 1: “Pra você ser um bom peloteiro [operador que trabalha no pelotamento], você tem que ficar bastante tempo”, outro entrevistado ainda afirma:

Tem pessoas que só operam numa área há vários anos. E operam muito bem. No meu modo de pensar, acho que a empresa não quer que todo mundo opere tudo. Acho que ela quer que cada um opere sua área e opere bem! Tem gente aí que tem 20 anos numa área, tem gente que tem 30 anos, tem pessoas que com 2 anos operam 3, 4 áreas. [...] Certamente não operam como aquele cara que tem 30, mas ele opera! Pelo menos o básico ele faz. Acho que a empresa busca isso, tem pessoas de modo diferente de operar, pra satisfazer as necessidades dela [da empresa]. (Entrevistado 3).

O rodar áreas também aponta a construção da carreira que o empregado quer fazer na empresa, se ele quer continuar como operador ou se almeja outros cargos. Essa construção de carreira faz sentido na empresa estudada, pois ela não tem como cultura demitir funcionários. Segundo entrevistas realizadas com empregados do RH da empresa em 2008-2009, a crise mundial em 2008 afetou a empresa. Apesar dessa situação, a Sigma não demitiu empregados, apenas os colocou em férias coletivas. Os reflexos da crise foram vistos em

longo prazo, pois, de acordo com o relatório de sustentabilidade (SIGMA, 2010), somente em 2010 a empresa voltou a operar em plena capacidade. A fala do entrevistado mostra sua percepção sobre isso:

(...) a empresa busca manter o funcionário. Entra muito funcionário novo porque a empresa tem aumentado muito, mas é difícil ter uma demissão, então ela mantém o funcionário. Às vezes o funcionário não tá se dando bem numa área, ela desloca. (Entrevistado 9).

Essa prática de retenção do funcionário adotada pela empresa relatada pelo entrevistado 9 evidencia um ambiente que exprime uma certa estabilidade para o empregado. Uma evidência que suporta essa observação é o tempo médio de empresa dos entrevistados de 2012, que resulta em aproximadamente nove anos. O longo tempo de empresa faz com que um grande número de empregados interaja dentro e, possivelmente, fora da empresa. Esse fator, segundo Axelrod (2010), é um dos que promovem a ação de cooperar entre os indivíduos, pois essa relação de longo tempo de convivência permite a intensificação das interações entre os empregados da empresa, entre a ação ou não de cooperar entre eles. Além disso, essa estabilidade proporciona ao empregado um ambiente propício para a manifestação das competências (LE BOTERF, 2006), pois ele encontra suportes organizacionais para acionar as competências durante o evento sem o receio de ser surpreendido com uma demissão, pois não é comum nesse ambiente.

Logo, a construção do que o empregado quer ser na empresa é possível e ele se sente confortável e estável para desenvolver essa construção. Conforme o entrevistado: “[...] Entrei como operador de produção, aí a gente entra na área a princípio, depois pega experiência, aí são avaliadas as competências e você é promovido pra sala de controle” (Entrevistado 12).

Ser técnico de sala de controle exige experiência de área, pois em seu trabalho o empregado lida com telas que mostram o que está acontecendo com os equipamentos na área, enquanto o operador, que está na área, observa a real situação do processo. Segundo o mesmo entrevistado: “[...] Sem os olhos deles na área eu simplesmente seria um teclado sem computador, não ia adiantar

nada!” (Entrevistado 12). Ele precisa ter a experiência da área para entender o que os operadores lhe reportam. O treinamento dos técnicos de sala consiste em rodar as áreas que aglutinam os equipamentos que eles irão monitorar na sala onde trabalham. Todos os técnicos de sala de controle ressaltaram o quão importante é essa relação entre eles e os operadores, conforme explicitado na fala anterior.

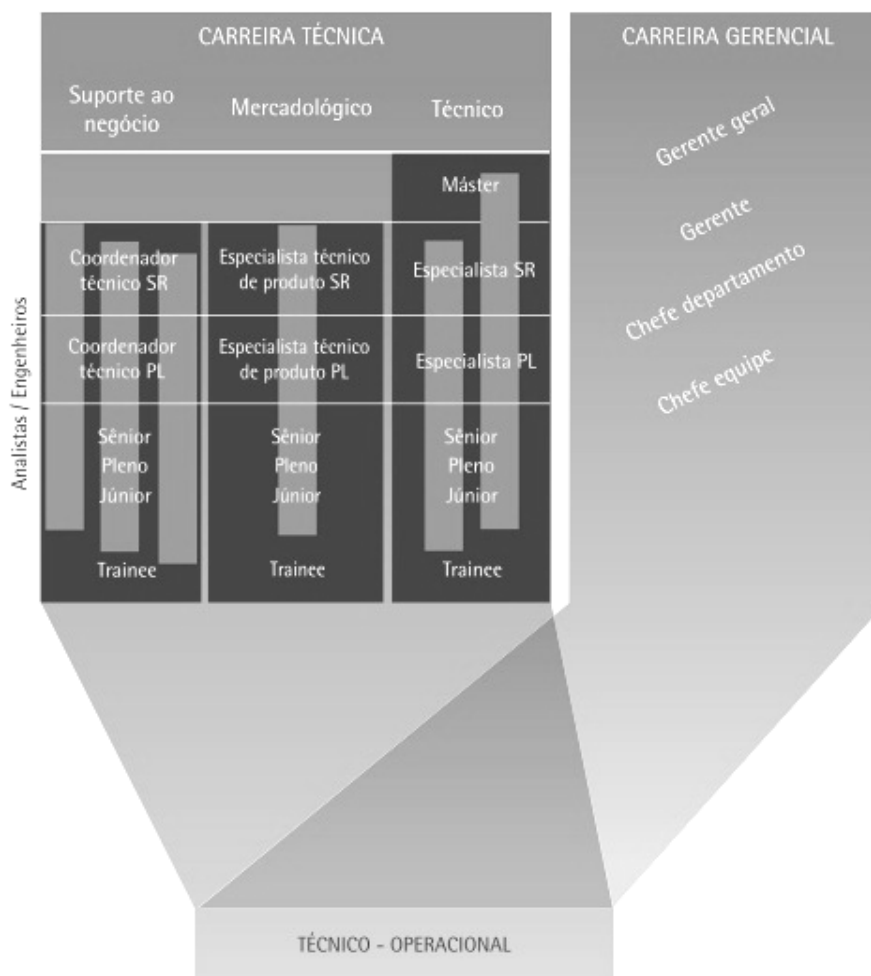


FIGURA 9 - APRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROGRAMA DE CARRERA TÉCNICA DA MINERADORA SIGMA

Fonte: Sigma, 2008b.

A experiência de área é necessária para o trabalho cooperativo, pois a partir dele a comunicação entre os trabalhadores se torna compreensível, os termos técnicos utilizados são conhecidos e compartilhados, já que o operador passa para o técnico de sala a sua percepção da situação. É percebida aqui a ação da competência coletiva (LE BOTERF, 2003; MICHEAUX, 2011) pela sinergia das competências individuais do técnico de sala com as dos operadores,

trabalhando cooperativamente. Os atributos da competência coletiva pontuados por Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) sobre uma mesma linguagem compartilhada entre os indivíduos também são apontados por Barnard (1971) e Maggi (2006) como elementos que proporcionam o agir cooperativo.

Ainda sobre a construção da carreira na empresa, ela conta com um projeto de carreira técnica, baseado no conceito de carreira Y, o que pode ser observado na Figura 9. A Carreira Gerencial compreende o eixo Gerencial e a Carreira Técnica compreende os eixos Técnico, Suporte ao Negócio e Mercadológico. Para ilustrar uma situação, segue trecho da entrevista com o entrevistado 3, que demonstra a sua estratégia de desenvolvimento de carreira no eixo operacional:

(Entrevistado 3) Aí quando você precisar daquela pessoa, ela está em outro mundo, em outra realidade! Aí por isso que a gente sempre procura trabalhar em equipe, chamar: Opa, vem cá!

(Pesquisadora) Isso é meio que gerir pessoas também né?

(Entrevistado 3) É... (risos). É por aí! Porque onde eu quero chegar, eu tenho que trabalhar nesse lado né, fazer com que as pessoas trabalhem em equipe. Meu próximo passo agora é ser técnico de área entendeu? Pra isso eu preciso estar gerindo, eu tenho que estar trazendo as pessoas pro meu lado.

Caso o empregado do eixo operacional queira subir os degraus desse programa, ele deve mudar de eixo. Para mudar de eixo, ele deve provar a sua competência para tal com os requisitos de acesso ao cargo pretendido e a disponibilidade de vaga. E, assim, sucessivamente até alcançar o cargo desejado.

O desenvolvimento e a mobilidade profissional são, para Pauvers e Schieb-Bienfait (2011), fontes de criação de competência coletiva, sendo também uma possibilidade para o alcance dos objetivos pessoais dentro da organização, que promove o agir cooperativo (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974). De acordo com esse cenário, o empregado da Sigma entende que pode pensar no seu desenvolvimento de carreira dentro da empresa em longo prazo, com oportunidade de crescimento na empresa, que suas relações com seus pares e superiores dentro da empresa podem ser fortalecidas por meio do agir

cooperativo, tendo assim a possibilidade de aproximar os seus objetivos pessoais aos da organização (BARNARD, 1971; DEUTSCH, 1949; ETZIONI, 1974).

5.2.2 Rotina de Trabalho

A descrição da rotina de trabalho começa com a passagem de turno, momento em que empregados da letra que está saindo do turno transmitem as informações necessárias ao prosseguimento das atividades das usinas para os empregados da letra que está chegando para trabalhar.

Essa troca de informações é muito importante para a rotina do trabalho, pois o conhecimento sobre o que acontece em sua área refletirá diretamente na atividade realizada. Essa comunicação do turno entre os empregados do eixo é assumida como uma tarefa na rotina dos trabalhadores. Aqui é percebida uma das dimensões de cooperação conforme Zarifian (2001; 2003), que trata da mobilização de atores e corresponsabilidades, no qual cada um está assumindo uma responsabilidade dentro do processo produtivo. De acordo com o autor, a responsabilidade não é compartilhada, pois assim corre o risco de se enfraquecer. Então, cada um no turno é responsável por sua parte no processo produtivo como um todo, e esse repasse de informações faz parte dessa responsabilização e auxilia na contextualização do trabalho para os que iniciam o seu trabalho.

Uma pequena reunião é realizada com os empregados de cada setor, chamada diálogo diário de saúde e segurança (DDSS), conduzida pelos próprios empregados, que conversam sobre questões de segurança e saúde no trabalho e na vida fora da empresa. Os operadores sempre participam dessa reunião. Os técnicos de sala de controle não, pois têm muitas demandas a cumprir. Segue fala de um técnico de sala de controle sobre o assunto:

Olha, na sala de controle em si a gente não faz DDSS [diálogo diário de saúde e segurança], a gente não tem tempo. Chegou, recebeu o turno, você

tem as demandas, você já tem que direcionar aquelas demandas, seja pra manutenção, seja pra área operacional e aí depois que você direcionou você já tem que controlar, então a gente não para pra fazer DDSS, essa demanda é uma demanda de área que o pessoal tem. Na área realmente o pessoal tem, na sala de controle não. (Entrevistado 12).

Após a reunião, cada empregado segue com suas atividades, sejam programadas ou por demandas. Seguem as falas de um laboratorista, um operador e um chefe de equipe, que descrevem as suas rotinas de trabalho.

A gente chega, toma café, participa do DDSS, depois vai pras demandas da semana é dividido. Toda a semana, na segunda feira, tem uma reunião que divide o que vai ser feito durante a semana. Aí a gente vai cumprir essas demandas. (Entrevistado 2)

A gente chega na [...] [Sigma], a gente tem uma sala né, lá você tem o seu desjejum, a gente chega, toma café, vai fazendo as reuniões de segurança, a DDSS, a gente conversa coisas... [exemplo de um DDSS] aí a gente conversa, bate papo... O turno anterior passa pra gente: Oh, as pendências são essas [...] a gente entra em contato com a sala de controle [...] Você começa a se inteirar do que vai acontecer durante o dia, daí pra você ir se programando. [...] É assim durante o dia. O que vai acontecendo a gente vai dividindo as tarefas e vai fazendo. (Entrevistado 3)

[...] Primeiro você recebe o turno da outra equipe que está saindo, aí você vai fazer todas as inspeções iniciais de recebimento de turno e depois basicamente é você acompanhar, dar seguimento ao processo produtivo na empresa com acompanhamento e direcionamento das pessoas da área. Na realidade, a gente funciona com uma parte de gestão de pessoa né, porque a gente trabalha diretamente com a equipe, a gente direciona essa equipe para o processo produtivo funcionar. É basicamente isso. (Entrevistado 12)

Segundo o relato dos entrevistados, a realização de reuniões de DDSS e a passagem de turno são fortes características nas atividades de trabalho da empresa Sigma. Barnard (1971), Etzioni (1974) e Le Boterf (2003) tratam da importância dos canais de comunicação na organização para a ação cooperativa. Neste trabalho, está sendo evidenciada a comunicação entre os trabalhadores do eixo, que ocorre sem uma supervisão direta, apesar de ser permeadas por normas e regras (MAGGI, 2006). Após essas atividades iniciais, geralmente informações do turno e reuniões, são iniciadas as atividades ditas de trabalho.

Para realizar seu trabalho, os entrevistados disseram depender de pares e outras pessoas envolvidas no processo produtivo. Geralmente, os empregados não trabalham em grandes grupos, o que também pode tornar-se um elemento

favorável aos processos de cooperação nessa organização, vê-se que a equipe é pequena:

Diretamente são 5. (Entrevistado 1);

Temos 2 pessoas além de mim [na equipe]. (Entrevistado 2);

Diretamente a gente trabalha em [...] 3, 2 no pelotamento. (Entrevistado 3);

Trabalho com duas pessoas na área. (Entrevistado 4);

Diretamente, na automação é sozinho. (Entrevistado 5);

Geralmente, mais uma. (Entrevistado 6);

No pelotamento eu e mais um. (Entrevistado 7);

Comigo 4, no meu departamento. (Entrevistado 8);

Eu mais dois. (Entrevistado 9);

[...] quando é aberta uma frente de serviço geralmente da [...] [Sigma] mesmo a gente trabalha em 3, 4. (Entrevistado 10);

Olha, no meu caso ali, nós somos em 4. (Entrevistado 11);

[...] sou eu na sala e mais três pessoas na área de insumos. (Entrevistado 12).

Nota-se que o trabalho ocorre em equipes com poucas pessoas. No entanto, as áreas são interligadas pelo processo produtivo e o leque de contatos realizados durante a rotina de trabalho aumenta consideravelmente. Nesse sentido, aqui também é possível a verificação da mobilização da rede de atores (ZARIFIAN, 2001) envolvidos nas atividades de trabalho nas falas dos entrevistados:

Diretamente a gente trabalha em... No forno são 3, 2 no pelotamento, a gente entra em contato direto com o chefe de equipe e técnico de sala de controle e, eventualmente, a gente trabalha também com o pessoal da descarga, quando precisa de apoio lá a gente tem que ir lá pra ajudar, então são umas 10 pessoas, diretamente. Só letra né, fora o pessoal de manutenção que são inúmeros, que vão realizar trabalhos na nossa área... Aí se torna uns 50, 60... Fora as empreiteiras, que tem mais um monte... E a cada hora é uma coisa diferente. Pessoas diferentes, áreas diferentes. E todos eles veem realizar serviço na sua área. Aí você tem que ficar ligado com isso. (Entrevistado 3).

Por rádio, a sala de controle passa a maioria das informações, a maioria dos direcionamentos, tem também contato com o operador do pelotamento,

com relação ao minério que a gente filtra, se está mais molhado, mais seco, alguma coisa assim. (Entrevistado 6).

Diretamente mesmo, não assim contato físico, mais é pelo rádio né, que é com a sala de controle que a gente tem contato direto, tem algum problema passa pra gente, a gente passa pra eles, e o pessoal da manutenção, principalmente do turno. Eletricista, instrumentista, que a gente tem muito contato por causa de... Porque equipamento nunca funciona 100%! (risos) Sempre tem um probleminha... (Entrevistado 9).

Percebe-se que as áreas da empresa, as salas de controle e a manutenção se relacionam constantemente durante a rotina de trabalho. A responsabilidade de cada um para realizar sua tarefa (ZARIFIAN, 2001; 2003) reflete no trabalho do outro. A comunicação entre as diferentes áreas ocorre via rádio ou mesmo telefone. O rádio, conforme já evidenciado, é um meio de comunicação importante no setor operacional da empresa.

Além desse canal de comunicação já estabelecido, as trocas de informações também ocorrem por outros meios na empresa. Existe o diálogo diário de segurança e saúde realizado diariamente com e pelos trabalhadores e um outro encontro denominado de reunião de três níveis ou *workshop*. Este ocorre bi ou trimestralmente, concentrando os trabalhadores da área, seus gestores imediatos e o gestor da área para divulgação de informações referentes à área e à empresa e para conversar sobre o trabalho. Esse é outro importante aspecto do ambiente organizacional que estimula a troca de conhecimento tácito e experiências, conforme cita Le Boterf (2006), e, portanto, fornece mais elementos para a ação cooperativa no trabalho.

Segundo o entrevistado 8: “E ali são discutidos o que aconteceu e qual é o planejamento dali pra frente, como é que a coisa está desenrolando ao longo do ano, então a gente discute isso tudo”. Os entrevistados 8, 10 e 11 dão mais detalhes sobre a reunião:

Em um primeiro momento a reunião é geral, toda estrutura do turno, da letra, com o gerente, então ele fala pra manutenção, estocagem e embarque, laboratório e operação. Depois, num segundo momento, a gente faz com o nosso chefe de departamento, daí já é específico da minha área, então eu consigo esclarecer dúvidas, reclamar de alguma coisa, e é passado o planejamento o que foi bom ou não, e num terceiro momento são os trabalhos desenvolvidos que os engenheiros passar pra gente, que

também é uma demanda muito grande nossa em saber o que eles estão fazendo, porque durante muito tempo eles faziam e parte da [...] [Sigma] sabia e a outra parte não sabia. (Entrevistado 8)

Tem a reunião de três níveis, onde passamos os problemas, não só de serviço, mas o que tem pra melhorar, questões do nosso gestor porque é o chefe de departamento que participa, que faz essa reunião de 3 níveis que somos nós, operacional, o chefe de equipe e o de departamento que ocorre de 3 em 3 meses ou 2 em 2 meses. A gente passa toda a demanda, o que nos atrapalha, o que temos que melhorar e ele escuta, está ali pra escutar, até mesmo o nosso gestor, o que ele acha que a gente tem que melhorar, a questão da programação, da falta de material, pra ele estar buscando a melhoria para gente. (Entrevistado 10).

[...] a gente tem oportunidade de conversar com os gestores, chefes de departamento, gerente, passam na verdade o cenário da empresa, os números... Temos oportunidade de ficar sabendo também de teste que são desenvolvidos, feitos na nossa área e que... por exemplo, Um novo produto chegou, vai fazer teste, vai saber se é viável ou não, então coisas que até o momento nós não tínhamos conhecimento a gente passa a ter. Então esses cursos, todos os testes, a maioria dos testes realizados na [...] [Sigma], geralmente são passados pra gente. Além de assuntos relacionados ao dia a dia também, que a gente tem oportunidade de conversar diretamente com o nosso gestor. (Entrevistado 11).

Esse é um momento para o repasse de informações entre gestores e subordinados e vice-versa. Segundo os entrevistados (3, 4, 5, 7, 8, 10, 11), o resultado dessas reuniões, seja a DDSS, *workshop* ou conversa com seu gestor, é muito positivo, pois as informações passadas trazem segurança e tranquilidade para a realização do trabalho. Um entrevistado destacou a importância da circulação dessas informações:

Quando você tem a informação, quando você questionar você sabe responder. Imagina se eu não sei que tá construindo a 4ª usina [...] Você está aqui dentro e não sabe que está construindo a 4ª usina? Então, eu acho que a informação é muito importante, porque a partir do momento que as coisas vão acontecendo, a gente está sendo informado. Então a gente passa a poder contribuir também quando vem alguma demanda pra gente, que um gestor, outra pessoa que não pode participar, que vem perguntar pra gente, nós sabemos responder. Acho que a informação, a transparência, é fundamental. (Entrevistado 8).

Barnard (1971) e Etzioni (1974) destacam a importância das informações largamente difundidas e comunicadas pela organização. Barnard (1971) destaca essa como uma função do executivo para promover a cooperação na organização, tornando o ambiente organizacional equilibrado e propenso à ação cooperativa. A própria transferência de informações subsidia o indivíduo

para a construção dos aspectos subjetivos (BARNARD, 1971) relacionados à organização, pois o indivíduo conhece o porquê dos rumos tomados por ela.

Um técnico de sala de controle afirmou não ter reuniões e que, quando há oportunidade de discutir o trabalho, ela se dá na passagem de turno. Ele disse ainda que nem DDSS ele faz por não ter tempo. Um operador também disse que não existe outra reunião que não a DDSS, que quando precisa discutir sobre algum trabalho ele o faz com seu par na área, isso quando a tarefa já não vem detalhada. Aqui, percebemos então que não são todos os que participam desse tipo de reunião. Nas entrevistas realizadas, foram observadas apenas essas duas ocorrências.

5.2.3 Relações pessoais no trabalho

Os entrevistados afirmaram ter bom relacionamento com os pares na empresa e que levam esse relacionamento também para fora das paredes da sede da empresa. Conforme algumas falas dos entrevistados:

Quando eu entrei [...] [na Sigma], tiveram algumas pessoas que se destacaram assim, no sentido de eu não saber nada, de eu entrar ali, estagiária, porque eu fui estagiária primeiro, me ensinaram muito, fizeram muito por mim, foram muito gentis, e com isso são amigades que eu já tenho há 9 anos e fora daqui, porque não trabalho mais no mesmo setor, então vale a pena ir almoçar na casa dessas pessoas no final de semana, ir passear na praia e marcar pra tomar uma água de coco juntos e amizade assim, bem verdadeira, com alguma dessas pessoas. (Entrevistado 2);

Relação de amizade porque, se fosse só trabalho a gente saia daqui, virada as costas e... Aí não a gente se encontra lá fora também. E as famílias se encontram, aí é aquela coisa, vira uma amizade né. Achei interessante isso. (Entrevistado 3);

Olha, eu... Nesses quase 9 anos que eu já estou aqui eu fiz muito mais amigos, eu conheci muita gente que... É uma outra etapa da minha vida que eu aprendi bastante (Entrevistado 11).

Como destacado, são percebidos diferentes graus de intensidade nos relacionamentos entre os empregados da Sigma. Vale lembrar que, dos doze (12) entrevistados, onze (11) moram em localidades próximas à empresa, apenas um (1) mora em um município mais distante da sede. Importante dizer

que essa é uma opção de contratação local realizada e divulgada pelos gestores organizacionais. Não serão nomeados os municípios, conforme acordo firmado para manter a confidencialidade com a empresa.

Segue a fala do entrevistado que mora distante da empresa quando indagado sobre a amizade com pessoas da empresa fora do trabalho:

Alguns, porque eu moro num lugar onde não tem nenhuma pessoa da [...] [Sigma]! A maioria mora em (...) [próximo à Sigma], então eu interajo mais em churrasco ou quando estou (...) [próximo à Sigma]. Lá onde eu moro, não. (Entrevistado 8).

O entrevistado 8 aponta como maior dificultador de um estreitamento de relacionamento com seus colegas de empresa a distância. Os que moram mais próximos afirmam até que eles se encontram em outras atividades que não a empresa. Segue fala do entrevistado 10:

Com alguns eu tenho. Até na faculdade mesmo, tem muitos que estão estudando e tem alguns que são amigos lá fora. Saímos juntos, não só aqui dentro. Tem outros que [o relacionamento] é só aqui dentro mesmo... Não é falta de oportunidade. Às vezes a demanda do nosso dia a dia não coincide, de se encontrar lá fora ou por morar longe, [...] A gente só tem contato quando tem alguma confraternização na [...] [Sigma], no departamento, ou da equipe mesmo, de vez em quando fazemos umas reuniões lá fora. Mas, tem uns que é... Tem um vínculo de amizade maior, geralmente os que moram mais perto. Sai junto... (Entrevistado 10).

As observações feitas no item 5.2.1 sobre o local onde o empregado reside é evidenciada aqui, quando o entrevistado 8 afirma que a distância entre sua casa e onde seus companheiros de empresa moram dificulta uma proximidade no relacionamento externo, que não deixa de ser realizado. Essa proximidade externa é pontuada por Etzioni (1974) para o favorecimento da cooperação no trabalho, pois a participação dos empregados da Sigma em outras coletividades fora da empresa, como dado o exemplo, na faculdade, fortalecem seus relacionamentos paralelamente à organização, refletindo nas interações cooperativas no trabalho. Além da questão da distância das residências dos entrevistados, são observados outros fatores que afastam o estreitamento dos relacionamentos fora da empresa.

Dois entrevistados disseram que a falta de tempo é outro fator que atrapalha a convivência com seus companheiros de empresa fora dela. Durante a entrevista, o entrevistado 1 afirmou que sua rotina iria mudar a partir daquele dia, pois estava iniciando um curso técnico. Seu tempo iria diminuir para se dedicar ao curso. Outro, afirmou que:

Atualmente tem sido um pouco difícil essa interação fora da empresa, porque tem pessoas com outros afazeres, tem gente que estuda, então tem se tornado um pouco mais difícil. Antigamente era mais fácil. Hoje, na correria do dia a dia já é um pouco mais complicado. (Entrevistado 12).

Os entrevistados colocam o bom relacionamento com as pessoas como fator importante para tornar agradável o ambiente de trabalho. Seguem as falas dos entrevistados:

Nosso relacionamento é tranquilo! Não tem discussão, não precisa ficar um ou outro fazer. Sabemos o que temos que fazer e entramos em comum acordo e fazemos, não tem problema não. (Entrevistado 4);

São poucas pessoas no meu setor específico. Mas é muito tranquilo, nós nos respeitamos muito, muito profissionais. (Entrevistado 2);

(...) brincamos muito, o ambiente é mais agradável possível, (...) no momento de brincar né! Momento de ser sério (...) nas atitudes que tem que ser tomadas (...) trabalhamos sério! (Entrevistado 1).

Outro entrevistado ainda faz outra interpretação desse clima favorável na empresa:

Se há alguma diferença a gente não deixa transparecer no trabalho, porque aqui dentro a gente é uma família, querendo ou não querendo. Pra você ir bem aqui dentro, se você ficar de cara fechada, aí é pior. Então o relacionamento aqui é bom! Pelo menos na nossa letra, eu diria que é excelente! Porque a gente se reúne aqui, lá fora, todo mundo conhecido, quase todo mundo se conhece, as famílias se conhecem, a gente se reúne lá fora com as famílias, a gente... É bom o relacionamento! (Entrevistado 3).

Para o entrevistado, esse bom relacionamento é resultado de uma dinâmica que dá certo na empresa, a de ter um bom relacionamento com todos. Essa lógica comportamental perpassa uma dinâmica sustentada pelos próprios empregados para a manutenção do clima harmonioso. Essa dinâmica se aproxima do resultado da pesquisa de Axelrod (2010), quando no jogo “dilema do prisioneiro” a estratégia mais utilizada era aquela em que se colaborava na

primeira rodada e se esperava o comportamento do adversário, ou seja, age de acordo com o comportamento do outro. Se ele cooperar, também se coopera em uma próxima ação. A manutenção desse clima harmonioso depende das interações entre os empregados. Assim também coaduna o conceito apresentado por Maciel e Camargo (2011) de homem cooperativo, ampliando seu papel social dentro da organização. Uma fala de um entrevistado ilustra esse posicionamento:

Podem ter pessoas sem essa característica de cooperação, porém, no meio de trabalho que a gente se encontra, no quadro atual da [...] [Sigma], no eixo operacional, mesmo que a pessoa tenha característica de que não é de cooperação, como isso é bem natural entre as pessoas, acredito que ela acaba cooperando, entrando nesse processo, porque eu acho que já virou um hábito de todos. (Entrevistado 5).

O entrevistado 12 relata que antigamente os relacionamentos na empresa eram mais próximos. Segundo ele, antes havia uma vivência maior entre os trabalhadores fora da empresa, que a empresa cresceu e que os afazeres das pessoas tomam muito tempo e que isso reduziu bastante a vivência fora da empresa. Sua opinião sobre as relações pessoais no trabalho é a de que a amizade reflete e muito no trabalho. Ele afirmou:

[...] Eu acho que esse crescimento e, essa distância, ela dificultou muito. [...] Porque quando havia uma proximidade, no fato da pessoa falar você já sabia como ela estava. Você olhava pra pessoa: Bom Dia! Você sabia se ela estava bem, se ela não estava. Na maioria das vezes você conhecia a família dela, os filhos e os problemas que ela passava lá fora. Então assim, o entendimento e a sinergia era muito melhor, muito maior. (Entrevistado 12).

Para o entrevistado, conhecer a pessoa e a vida que vem junto com o trabalhador que realiza o trabalho junto com ele é importante para a execução do próprio trabalho. Segundo ele, no cenário atual, “[...] a relação, ela é extremamente profissional, lógico que o respeito existe, [...] mas aquele feeling que a gente tinha antigamente de proximidade, isso se perdeu” (Entrevistado 12). Esse feeling abordado pelo entrevistado é pontuado por Barnard (1971) como importante meio de comunicação, a intuição observadora na qual se entende sem palavras.

O entrevistado ainda afirma que há respeito nas relações de trabalho, que as relações em sua área são de companheirismo e cordialidade, porém, ele sente falta de algo mais nos relacionamentos. Mais uma vez, é evidenciada a pontuação de Etzioni (1974) sobre a importância dos relacionamentos externos entre trabalhadores da empresa como forma de promoção da cooperação dentro da empresa, e é visto na prática a importância dos mesmos.

Durante a realização das entrevistas, foi nítido o aumento de pessoas circulando na empresa com relação a 2008-2009. Antes, era difícil ver outras pessoas que não portassem o uniforme da empresa. Muitos uniformes de terceirizadas são vistos pela empresa. Isso pode ser reflexo das obras da nova usina que está sendo executada. As obras de expansão da empresa podem ser vistas por toda sede industrial capixaba e não somente na área reservada para a próxima usina – a qual, segundo os entrevistados, estará funcionando em 2013 – como por toda a empresa, seja trabalhando, almoçando ou recebendo treinamentos.

Como já foi tratado neste texto, em 2006 a empresa resolveu adotar diversas frentes organizacionais como forma de estruturar a empresa para ambientes competitivos, inseridas numa lógica global de inovação (GONÇALVES, 2010). Uma dessas ações foi a implantação do modelo de gestão por competências, como também o processo de mudança organizacional da empresa. Um dos valores a serem fortalecidos no meio organizacional foi o das relações profissionais que, conforme o código de conduta da empresa:

É compromisso da [...] [Sigma] orientar o relacionamento com os empregados pelo profissionalismo, tendo como referência os seguintes princípios:

Os relacionamentos no trabalho devem orientar-se pela **confiança, honestidade, integridade, imparcialidade e respeito mútuo**.

Não se admitem preconceitos e discriminações de qualquer natureza (credo religioso, convicção filosófica ou política, nacionalidade, sexo, idade, cor, estado civil, orientação sexual, deficiência).

A busca de conciliação entre interesses da [...] [Sigma] e do empregado deve ocorrer, prioritariamente, por meio do diálogo, na relação direta das chefias com os subordinados.

Não se permitem práticas abusivas contra os empregados, como assédio sexual, arrogância, pressões, intimidações ou ameaças.

A preservação da saúde e da integridade física é prioritária em relação aos interesses econômicos. (SIGMA, 2006c, p. 15-16, grifo nosso).

A imparcialidade das relações, uma característica existente na empresa antes da implantação do modelo de competências, conforme relatado pelos trabalhadores entrevistados em 2008-2009, continua sendo observada na empresa, conforme o entrevistado 1, quando respondeu a pergunta sobre o que achava de relações pessoais na organização. Ele respondeu: “Olhando pra [...] [Sigma], para o ciclo da cultura dela, de um tempo pra cá ela queria cortar essa coisa de amizade entre chefe, mas eu vi que... Só no papel!” (Entrevistado 1). Apenas o entrevistado 1 relatou essa situação na empresa.

Segundo o entrevistado 5, a relação com os gestores na Sigma é mais “diferenciado”, há mais espaço para conversa entre supervisor e subordinado e ele assim o prefere. A pergunta era referente às relações pessoais com seus pares e não com seus gestores. Segundo as respostas dos entrevistados 1 e 5, eles relacionaram a questão feita com o relacionamento com sua chefia. Os dois entrevistados fizeram essa interpretação da pergunta.

Os outros dez (10) entrevistados voltaram suas interpretações da pergunta para as relações pessoais com seus pares. E responderam que o relacionamento no trabalho é válido, sim, pois facilita as intervenções necessárias para a realização do trabalho, como quando alguém não está executando uma tarefa da maneira esperada. Para os entrevistados, esse relacionamento é nocivo a partir do momento que deixa de ser profissional, como quando se protege alguém que está prejudicando o processo produtivo. O relacionamento deve existir aliado à capacidade dos empregados de distinguir o que é bom e o que é ruim para a empresa. Seguem algumas falas de alguns entrevistados:

[...] ajuda muito você conhecer um pouco o perfil da pessoa. (Entrevistado 6);

[...], porque um dos nossos pilares é o trabalho em equipe. (Entrevistado 8);

Facilita porque além de você ser um profissional, você é pessoa, então eu acredito que o bom relacionamento lá fora reflete sim aqui dentro. (Entrevistado 11);

A gente é uma equipe que tem objetivos em comum, lógico, cada um tem o seu particular, mas os objetivos eles se voltam para um objetivo só. (Entrevistado 12).

Desses dez, dois (2) entrevistados afirmaram que as relações pessoais não têm impacto na realização do trabalho, que as pessoas devem, sim, se tratar com respeito, sejam amigos ou não, pois se trata de um ambiente de trabalho. Segue a fala do entrevistado: “Eu acho que o impacto maior é a convivência aqui dentro, respeitando as pessoas, não passando por cima de ninguém. Às vezes, você acha que o cara é seu amigo lá fora e vai ser aqui dentro e nem sempre [é]” (Entrevistado10). Outro entrevistado afirmou que: “A partir do momento que eu chego pra trabalhar, o meu trabalho é prioridade. Se tiver tempo pra [...] ser cordial eu sempre vou ser! Mas, meu jeito é assim, eu sou bastante focado no meu trabalho” (Entrevistado 2). Pode-se aqui observar traços fortalecidos pela mudança cultural da empresa na questão das relações profissionais.

5.2.4 Ajuda

Primeiramente, é preciso verificar o entendimento de trabalho em equipe para os entrevistados. Porém, antes das suas compreensões sobre a competência, o Quadro 10 ilustra a complexidade da competência trabalho em equipe e as ações não formais de desenvolvimento prescritas para cada cargo do eixo operacional.

Segundo o modelo implantado, conforme aumentam as complexidades de atividade do cargo, aumenta também a complexidade das competências. Dutra (2001a; 2011) explora esses padrões de complexidade conforme o nível de entrega e da agregação de valor das pessoas para a organização. A complexidade pode ser percebida a partir dos verbos utilizados em sua descrição. Enquanto o operador básico coopera e executa, o pleno alinha e

atua. Ao subir os cargos, é possível perceber ações no limiar da gestão de pessoas. Não há delegação de tarefas, mas a negociação é possível de ser executada no cargo de técnico sênior do eixo, conforme a descrição da complexidade da competência para o cargo.

		Complexidade de competências	Ações não-formais
Trabalho em equipe	Técnico Sênior	A. participa da alocação das equipes nas etapas do processo, assegurando que o resultado das ações conjuntas atendam aos objetivos estabelecidos. B. conquista o respeito e a confiança das equipes por meio do domínio dos padrões de trabalho. C. orienta a equipe de forma didática e estruturada, encorajando a participação das pessoas. D. zela pelo ambiente colaborativo entre as equipes que orienta e outras equipes de trabalho nas atividades sob sua responsabilidade. E. negocia de forma autônoma, flexível e eficaz, considerando os resultados esperados para o processo.	Orientação interna - Receber orientação de profissional mais experiente quanto à melhor forma de encorajar as equipes com as quais trabalha para gerar colaboração. - Agendar reuniões com gestores que atende diretamente para receber <i>feedback</i> sobre sua atuação. - Orientar profissionais menos experientes quanto a seu desenvolvimento. Grupos internos - Reunir-se com as equipes que orienta tecnicamente para discutir padrões e dificuldades no desenvolvimento dos trabalhos e assegurar que os resultados de ações conjuntas atendam aos objetivos estabelecidos. - Reunir-se com pares e gestor para demandar e negociar recursos e condições técnicas necessárias à realização de projetos, processos e atividades definidas como de sua responsabilidade.
	Técnico Pleno	A. colabora com a construção do consenso e com a coesão do grupo. B. reforça o comprometimento da equipe com as responsabilidades assumidas. C. entende com clareza os objetivos dos trabalhos da área para facilitar a integração entre as equipes com as quais interage. D. negocia de forma autônoma, flexível e eficaz, considerando os resultados esperados nas equipes envolvidas nas etapas no processo.	- Participar de projetos corporativos que envolvam o relacionamento com diferentes áreas e níveis organizacionais (eventos, dinamizador de campanha ambiental, etc.). Experiência em outras áreas - Participar como ouvinte de reuniões junto a clientes internos ou parceiros em processos diferentes, para desenvolver relacionamentos e legitimidade.
	Técnico Básico	A. Facilita o comprometimento mútuo dentro da equipe para atingir os objetivos. B. participa de discussões técnicas e compartilha seus conhecimentos com a equipe. C. negocia, de forma assistida e flexível, condições para obter os resultados esperados da equipe em que atua.	Orientação interna - Receber orientação de profissionais mais experientes quanto a seu desenvolvimento. Grupos internos - Reunir-se com seus pares para discutir as melhores práticas e comprometer-se para atingir os objetivos da equipe.
	Operador Sênior		- Reunir-se com seus pares e gestor para discutir sobre padrões e dificuldades no desenvolvimento das práticas associadas ao seu trabalho. - Reunir-se com equipe para compartilhar seus conhecimentos e promover discussões técnicas.
	Operador Pleno	A. alinha a sua atuação e obtém referências sobre as melhores práticas associadas ao seu trabalho. B. atua de forma proativa e colaborativa com as pessoas e equipes com as quais se relaciona.	Grupos internos - Reunir-se com seus pares e gestor imediato para obter referências sobre as melhores práticas associadas ao seu trabalho e se mostrar colaborativo com a equipe.
	Operador Básico	A. coopera como membro efetivo de uma equipe, colocando as metas desta acima de seus interesses individuais. B. executa suas atribuições e colabora, quando solicitado, no entendimento das atividades de responsabilidade dos colegas.	Orientação interna - Receber orientação de profissionais mais experientes quanto a seu desenvolvimento.

QUADRO 10 – COMPLEXIDADES E AÇÕES NÃO-FORMAIS DA COMPETÊNCIA TRABALHO EM EQUIPE

Fonte: Sigma, 2006a; 2006b.

Como já observado, nos turnos, o gestor da área está presente na empresa em horário administrativo, ou seja, ele só tem contato com sua equipe em intervalos de oito dias. As diretrizes são passadas e os empregados assumem o trabalho conforme essas diretrizes, e os cargos mais altos do eixo são responsáveis, conforme a prescrição do Quadro 10, a equilibrar e promover um ambiente sadio para a realização dos trabalhos. Essa função, que caberia ao gestor, conforme Barnard (1971) pressupõe, é de responsabilidade do cargo mais alto hierarquicamente do eixo que está presente durante o turno de trabalho. Apesar disso, ele não tem voz de comando no grupo, e nem por isso o grupo pode ser identificado como autônomo, porque mesmo não presente, o gestor tem normas e regras prescritas para a ação dos seus subordinados. Deve ser lembrada mais uma vez a questão da tarefa discricionária e seus espaços de ação dentro de determinados limites (MAGGI, 2006).

Segue a compreensão dos entrevistados sobre a competência trabalho em equipe:

Eu acho que em todo o lugar ela tem que funcionar né. Acho que na nossa equipe de laboratório, ultimamente a gente tem conseguido ver que isso é muito importante pro clima, até para o próprio trabalho! (Entrevistado 2);

O trabalho em equipe é todos, cada um com sua competência, fazer um trabalho [...] se eu deixar de dar a minha contribuição, o trabalho não vai ser a mesma coisa. Vai sobrecarregar alguém, não vai sair da maneira que tinha que sair. [...], pra não pesar pra ninguém, e todo mundo sai tranquilo. (Entrevistado 3);

Essa competência, eu gosto muito, me identifico muito, dada a experiência que eu tive aqui no espessamento, que geralmente você trabalha sozinho. Eu prefiro estar trabalhando em equipe, me sinto melhor trabalhando em equipe, dividindo uma tarefa, uma forma assim. (Entrevistado 6);

[...] trabalho em equipe não é, por exemplo, a gente fala muito de você se auto oferecer, você vê que está solicitando a sua presença, você não esperar o seu companheiro ou aquela equipe ali...: Tá precisando de mais um? Fala assim: Ô, dá um apoio aqui! Não! Você olha, se tiver precisando de apoio, pode me chamar, ou então: Olha, estou chegando aí! Então é se auto oferecer [...] já está no sangue o trabalho em equipe! (Entrevistado 7);

Acho que hoje a empresa, tudo busca um trabalho em equipe porque se você valoriza o individual, acontece de uma pessoa passar por cima do outro... E gera mal-estar... Eu creio que isso foge do que a gente tem aqui, de trabalhar mais *light*. Eu acho que trabalho em equipe em qualquer empresa, qualquer lugar é o ideal!"(Entrevistado 9);

O trabalho em equipe visualiza a questão de um trabalhar... De não pensar só em mim mas sim de um modo geral, estar ajudando, ter compreensão de

todo mundo, passar as coisas (informações), não adianta [...] eu acho que isso é um trabalho em equipe, estar passando as informações e ajudando o outro, pra melhorar, para não sobrecarregar o outro... (Entrevistado 10).

Outros dois entrevistados complementaram as falas anteriores com suas opiniões. Para o entrevistado 11, a competência não só deve refletir no trabalho em sua equipe, em sua letra, no momento do seu trabalho. Para ele: “Trabalho em equipe você tem que ver lá na frente! O que que eu posso fazer agora para que meu colega lá na frente possa ter um turno bom” (Entrevistado 11). É uma forma de se pensar o trabalho de uma maneira contínua, que o processo não termina quando ele sai da empresa, que ele continua e ele trabalha pensando na continuidade de sua atividade, que será exercida por outro ao final de seu turno.

Já o entrevistado 12 sabe que é forte o trabalho em equipe na empresa, porém, volta a pontuar que o atual destaque é para a valorização individual, e não da equipe: “[...] É um discurso da empresa que ela deseja que isso realmente se torne aflorado, o trabalho em equipe, porque, como eu te falei, tem os objetivos pessoais, mas o objetivo em comum é o processo produtivo” (Entrevistado 12).

Conforme evidenciado no item 5.1.2, a competência “trabalho em equipe” é uma forte competência do eixo, afirmada nas entrevistas em 2008-2009 e nas entrevistas de 2012, seja pela descrição dada pelos entrevistados, seja pela manifestação da ajuda de maneira constante na realização do trabalho. Conforme observado nas análises até aqui realizadas, várias observações indicam a maneira pela qual a competência se manifesta na Sigma. Primeiro, é importante ressaltar a natureza do processo produtivo da empresa, que é integrado e contínuo e que as áreas desse processo são interligadas por uma esteira onde o produto final é processado segue para o estoque ou diretamente para o embarque nos navios no porto da empresa.

Por todo o processo produtivo há trabalhadores exercendo suas funções. Em suas atividades, segundo Dutra (2001a; 2011) e Zarifian (2001; 2003), os trabalhadores manifestam sua competência nos eventos ocorridos no trabalho

por meio do espaço limitado para a ação da tarefa discricionária e do ambiente propício para a sua manifestação (MAGGI, 2006; LE BOTERF, 2006). A ajuda aparece então como a manifestação da competência “trabalho em equipe”, pois o sujeito, ao ser solicitado ajuda, interage com o solicitante na busca da resolução da situação apresentada. A sinergia das competências individuais aliadas ao processo cooperativo inerente nessa interação sugere que a competência “trabalho em equipe” se transforma em competência coletiva (LE BOTERF, 2003), pois perpassa por essa manifestação a cooperação, a comunicação para resolução da situação e resulta em aprendizagem para todos que dela participam.

Sobre a avaliação que o gestor faz dessa competência, os entrevistados dizem que reflete o que de fato acontece na área, apesar de o gestor não se fazer presente na maioria do tempo. Sobre suas relações com os gestores, eles afirmam que são abertas, que podem conversar sobre o trabalho, pedir alguma coisa e que há confiança mútua no trabalho. O ambiente de confiança vivido pelo empregado com seu gestor e com seus pares propicia maior transparência nessas relações, sendo um canal forte de comunicação entre esses níveis, conforme destacado por Barnard (1971), Etzioni (1974) e Whitener et al. (2006).

Como já dito, a comunicação via rádio é frequente na empresa. Segundo um entrevistado: “[...] ele [gestor] fala: ‘Vocês pensam que eu não sei da vida de vocês só porque eu não estou aqui de segunda à sexta, é, mas eu sei da vida de todo mundo aqui!’ (risos). Pelo menos é o que ele fala, o radinho dele fica ligado” (Entrevistado 4). Mesmo fora da empresa, o gestor leva a sua responsabilidade do processo produtivo ao saber o que ocorre durante o turno, não estando presente fisicamente, conforme a dimensão de corresponsabilidade proposta por Zarifian (2001; 2003).

Sobre ajudar em seu setor e em outros setores, a maioria afirmou que acontece, sim, que é frequente, que ela acontece emprestando um equipamento, dando suporte em alguma operação na área, atendendo a um

telefone enquanto o outro se ausenta temporariamente, enfim, de inúmeras maneiras. Mas a que mais foi citada foi em relação à ajuda na área. Por vezes, nem se faz necessária a solicitação de ajuda. Ela “chega” antes da própria solicitação.

Mais uma vez, o rádio entra como forte elemento de comunicação entre os trabalhadores do eixo operacional. Como se ouve tudo o que acontece nas usinas por ele, quando acontece algum problema, algum equipamento dá defeito ou para, se sabe pelo rádio. Logo alguns aparecem para ajudar o setor em que o problema ocorreu. Ficou claro também que o trabalhador vai ajudar quando ele sabe que pode, seja por ter conhecimento, seja porque pode se ausentar da sua área, seja por medidas de segurança, aquele que vai ajudar só vai porque ele sabe que pode. Aqui, fica implícita a questão da comunicação horizontal (Barnard, 1971) como fator que propicia a cooperação entre os empregados, praticado como a ajuda. Essa ação de cooperar está permeada por um senso de objetivo comum: contribuir para o alcance das metas de produção. Seguem as falas que afirmam o exposto em relação ao rádio e à ajuda na área:

O cara do pelotamento está com dificuldade lá, parou dois dias! Diminuiu produção. Se eu estou no forno e meu forno está tranquilo, eu tenho que ir lá: Bicho, o quê que aconteceu? Ah, isso, isso e isso! Então, vamos tentar resolver! Eu dependo do processo anterior e dependo do cara lá da frente também, se eu estou mandando pra lá e parou lá em baixo as correias, eu tenho que ir lá pra tentar ajudar a desafogar pro meu processo não parar. (Entrevistado 3);

Você vê que está pegando, você tem capacidade de ajudar, não pra atrapalhar também né, se você não conhecer, chegar lá pra ficar olhando, atrapalhando, também não serve. É ajudar as pessoas. (Entrevistado 4);

A equipe, o relacionamento entre as equipes é muito fácil! Apesar de ser gerências diferentes é muito fácil! Poxa, me dá um apoio, vem me ajudar, até ir na área mesmo (Entrevistado 5);

Solicitação de ajuda, sempre que uma área está mais crítica, sempre há. Ou, o operador da área que solicita ajuda, ou pelo técnico de sala, ou pelo de área... Com relação a isso a gente não tem problema não, principalmente quando há uma sobrecarga que é um momento mais crítico em que para equipamento a gente tem que chegar lá pra liberar, é um serviço mais braçal, mais pesado, o pessoal é bem comprometido, bem unido com reação a isso: Ah, eu vou lá ajudar, estou mais perto, sempre há uma comunicação assim via rádio mesmo [...] às vezes, a gente quando vai em outra área, pra ajudar, uma vez que eles estão agarrados lá e a gente

na nossa área, a gente sabe que lá também é difícil. Com o tempo a gente consegue compreender melhor isso, só de ouvir no rádio a conversa. (Entrevistado 6).

Geralmente a gente não só solicita ajuda, como eles solicitam também [...] Sempre a gente está solicitando ajuda, sempre eles estão solicitando a nossa também (Entrevistado 7);

Eu posso dar exemplos de pessoas que eu cheguei a determinado momento e uma pessoa estava lá que eu nem imaginaria porque não era a área dele. Cheguei lá, o problema é na área X, o rapaz da área Y, mas ele estava lá junto, ele pediu (pra sua área): Dá uma olhadinha aí que eu vou lá ajudar. Mas ele não falou pra ninguém, falou só pra pessoa que ficou no lugar dele e pra pessoa que foi ajudar. (Entrevistado 8).

Um entrevistado relatou que a ajuda ocorre pouco em seu setor, por estar em uma área mais autônoma. Que só utilizam em extrema necessidade, quando há problemas na área. “A gente só mesmo faz parte de interação de processo quando há necessidade, como na cadeia produtiva, quando para o equipamento, um depende do outro e aí a gente interage” (Entrevistado 12).

Fora a colocação do entrevistado 12, todos os outros afirmaram ser comum e frequente a solicitação de ajuda no setor e entre setores. Referente à possibilidade da negativa em ajudar quando solicitado, eles explicam a situação e quem solicita entende, pois a ajuda não ocorre por questões de prioridade da usina. “Usina é prioridade” (Entrevistado 1); “[...] geralmente entende porque cada dia é uma área que não consegue ajudar a outra, né?” (Entrevistado 6). Dessa forma, entende-se que a ajuda pode ser manifestada a partir de certos limites. Quando a área for prioritária para o andamento do processo produtivo no momento em que a ajuda é solicitada, o empregado não pode se ausentar para ajudar quem solicita. Esse limite é apresentado por Maggi (2006) como a coordenação da cooperação “somente visando ao resultado”, pois a regra é a fluidez do processo produtivo da usina como prioridade na empresa e é igual para todas as áreas da Sigma. Para Maggi (2006), a ação cooperativa deve ser orientada para não se perder em seu objetivo. E sua coordenação pode acontecer ao mesmo tempo da ação ou ser pré-determinada. A tarefa discricionária já limita uma pré-determinação dessa coordenação, não é uma escolha autônoma do indivíduo. Logo, a justificativa padrão para o limite da ajuda da Sigma é a prioridade da usina no momento.

Outra fala de destaque relata a situação em que o empregado não pode ajudar porque ele não sabe como fazê-lo: “Eu costumo dizer que eu não preciso saber tudo, mas eu preciso saber quem sabe! Então eu direciono pra quem sabe. Eu não sei e não consigo resolver, mas fulano sabe e resolve!” (Entrevistado 8). Quando o entrevistado não sabe como ajudar quem o solicita, ele afirma que no mínimo ele deve saber quem pode auxiliar quem solicita ajuda. Nesse caso, mesmo que o entrevistado não possa resolver a situação de quem solicita a ajuda, ele indica aquele que pode auxiliá-lo. Nesse sentido, todas as dimensões de competência, segundo Zarifian (2001; 2003), são mobilizadas, pois para que o entrevistado saiba quem pode resolver a situação junto com quem solicita a ajuda, o entrevistado assume a responsabilidade de que ele sabe quem pode ajudar, tem o conhecimento dessa informação e mobiliza o sujeito que detém a inteligência prática que ajude o solicitante, transferindo também para ele a responsabilidade na resolução da situação onde a ajuda foi solicitada.

Percebe-se nessas entrevistas, diferente das entrevistas realizadas em 2008-2009, a adoção de um comportamento diferente em relação ao gestor. A solicitação de ajuda ocorre da mesma maneira, porém, a figura do gestor não aparece na fala dos entrevistados. Percebe-se uma liberdade de decisão para o empregado ao ajudar ou não. A responsabilidade da decisão de ir ajudar fica a cargo do próprio trabalhador (ZARIFIAN, 2001; 2003) mediante os limites pré-determinados próprios da própria tarefa discricionária (MAGGI, 2006) e a cooperação se manifesta sem a intervenção direta do gestor.

5.2.5 Cooperação

A cooperação tem um significado próximo, se não o mesmo, que ajuda para os entrevistados. Também há proximidade com a competência “trabalho em equipe”, cuja manifestação se apresenta como ajuda. Quando se solicita ou se

pede ajuda em algum processo ou atividade de trabalho para o alcance de um determinado fim, no caso, o resultado da produção, a ajuda se torna cooperação, pois a ação tem em si uma finalidade (ETZIONI, 1974; LE BOTERF, 2003; MAGGI, 2006).

A pergunta sobre cooperação era recebida com surpresa pelos entrevistados, pois tinham que refletir para respondê-la. Foi dado o tempo necessário para a reflexão e ocorria a percepção de que tudo que eles haviam falado em questões anteriores era muito próximo do que eles entendiam por cooperação. O Quadro 11 relaciona as falas dos entrevistados de acordo com a percepção que cada um tem sobre cooperação: relacionando com a competência “trabalho em equipe”; com ajuda e segundo definição de cooperação.

Há muita proximidade entre trabalho em equipe e o ato de ajudar. Para os entrevistados, estão interligados. A cooperação também reflete o relacionamento no trabalho, pois, segundo um entrevistado: “Cooperação aqui é bem legal, as pessoas ajudam umas as outras, até por questões fora mesmo, quando a gente pode, às vezes, quebrar um galho de um companheiro, [...] a gente acaba se cooperando” (Entrevistado 12). Aqui, o entrevistado trata de questões que não pertencem à organização, elas são referentes a um relacionamento externo (ETZIONI, 1974) entre os empregados e que refletem dentro da organização. As relações de cooperação ocorrem tanto fora como dentro da empresa.

Entendendo a concepção de cooperação dos entrevistados, pergunta-se qual o motivo para se cooperar na organização. Apesar de o entrevistado 1 relacionar o conceito de cooperação à competência “trabalho em equipe”, ao responder sobre a cooperação na empresa, ele relata que ela não ocorre facilmente pois as pessoas são muito demandadas pela organização, que, diferente de alguém responder a solicitação antes mesmo de ela ser demandada, para ele, é necessária a cobrança do pedido de ajuda para que haja a cooperação. Pelo entrevistado estar alocado em uma área que poucas vezes estará à frente da prioridade da usina – conforme a coordenação pré-determinada da cooperação

(MAGGI, 2006) –, por se tratar de uma área de pesquisa e desenvolvimento, talvez seja o motivo pelo qual o entrevistado tenha que cobrar uma solicitação de ajuda já feita.

Entendimento de Cooperação para os entrevistados	
Trabalho em equipe	Cooperação pra mim é trabalhar em equipe! (Entrevistado 1)
	(...) se eu tenho uma dúvida, eu acho uma coisa, eu vou ler, vou correr atrás, mas talvez a opinião de uma outra pessoa, que trabalha junto, pode me dar uma visão mais clara do que eu estou precisando. Então, essa pessoa vai cooperar comigo. Acho que a cooperação seria isso. (Entrevistado 2)
	Acho que coisa completa a outra, trabalho em equipe e cooperação tem que andar de mãos dadas pra poder toda a equipe ganhar. (Entrevistado 8)
	Tem a ver com a questão de ajudar, ser compreensivo (Entrevistado 10)
Ajuda	É estar sempre disposto a ajudar. [...] Cooperação pra mim é isso! É você estar sempre disposto e disponível para ajudar. (Entrevistado 3)
	Não é você esperar o cara chamar você, é você se oferecer e ir lá, nem se oferecer (Entrevistado 4)
	A cooperação é quando você se disponibiliza a estar ajudando o outro, ou a outra equipe para um objetivo de liberar o equipamento, de agilizar o processo. (Entrevistado 6)
	Cooperar eu entendo que é ajudar. (Entrevistado 7)
	Cooperação nada mais é do que você ajudar a pessoa (Entrevistado 12)
	Cooperar né, tem tudo a ver com tudo aquilo que eu falei né, é a ajuda... (Entrevistado 5)
Definição de cooperação	Fazer as coisas buscando um objetivo só, aí tu vai cooperar naturalmente com os outros, entre as áreas, as pessoas (Entrevistado 9)

QUADRO 11 - ENTENDIMENTO DE COOPERAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Fonte: Entrevistas realizadas em 2012.

Três (3) entrevistados afirmam que a motivação para cooperar é pessoal, que parte da própria personalidade do empregado ajudar e cooperar, que é uma predisposição pessoal. Oito (8) afirmaram ser uma necessidade do trabalho, e aqui se observam pontos de vista interessantes. Entre as afirmações feitas pelos entrevistados de que, mesmo não sendo uma característica da pessoa

cooperar, ela coopera porque o ambiente inspira essa ação por acontecer de uma forma muito natural. A predisposição em ajudar é permeada por um ambiente que propicia a cooperação (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974) e a confiança (WHITENER et al., 2006). Nesse ambiente há intensa comunicação entre os empregados, principalmente entre os colegas de mesmo setor. A organização pode trabalhar esses aspectos, intervindo no ambiente de trabalho e não diretamente na ação do ator. Este parece ser o caso da organização estudada, que estimula a cooperação por meio do modelo de gestão por competências implantado e elenco de competências avaliadas e por meio dos valores disseminados no seu código de conduta por exemplo. Um entrevistado faz uma observação pertinente:

Eu acho assim, na verdade, as pessoas cooperavam antes sim, mas eu acho que o entendimento depois do ciclo da cultura, aumentou. Porque você cooperava pela questão do companheirismo, mas através do ciclo da cultura, isso daí realmente tornou mais claro para as pessoas o porquê que elas cooperavam e pra quê que elas cooperavam e qual era a importância no dia a dia do trabalho. Talvez eu cooperava com aquela pessoa porque eu era amigo dela e não cooperava com o outro porque não gosto muito da pessoa e depois do ciclo da cultura, isso daí ficou mais claro, porque que eu falo isso, porque as pessoas sabem que, se você não cooperar, acaba aquilo voltando pra você. É uma analogia, porque é aquela história, um barco, se o furo está na frente e o cara está lá atrás, não, cruzei os braços que o furo está na frente, o barco vai afundar do mesmo jeito! Então isso, pra gente, depois do ciclo da cultura ficou muito mais claro. (Entrevistado 12).

O entrevistado 12 afirma que, antes dos ciclos de cultura, a cooperação ocorria por uma relação de pessoalidade. Depois desses ciclos, a cooperação passa a ser acionada por uma necessidade do trabalho. Um entrevistado afirmou que tanto a pessoalidade quanto o trabalho eram motivos para se cooperar, pois não se pode separar o profissional empregado na Sigma de sua condição ser humano. Conforme afirmou o entrevistado 12, as informações difundidas na organização sobre suas diretrizes direcionaram a intenção de cooperar. A cooperação que antes era exercida por questões referentes à personalidade do indivíduo, agora tem sua ação voltada ao atendimento da necessidade de trabalho e à sua importância no processo produtivo. A cooperação é difundida por meio da competência “trabalho em equipe”, que, lembrando, permeia todos os eixos organizacionais da empresa.

A maioria dos entrevistados afirma que a cooperação se dá pela necessidade do trabalho. Porém, isso não significa que ela ocorra de maneira imposta, como no modelo taylorista-fordista, modelo em que a interação humana era reduzida ao mínimo necessário para a realização das atividades e a comunicação horizontal inexistia dentro da fábrica (MAGGI, 2006; SALERNO, 2008; ZARIFIAN, 2001). Na Sigma, a cooperação é orientada através da coordenação pré-determinada (MAGGI, 2010) da fluidez produtiva da usina. Como observado, a solicitação de ajuda é atendida eficientemente por meio do canal de comunicação mais utilizado pelo eixo, o rádio. Afirmar que a cooperação é acionada por uma necessidade da empresa, que foca na importância do fluxo do processo produtivo, no qual o objetivo coletivo é a obtenção de resultados, é coerente.

Conforme discutido, Marx (2008) classifica a cooperação presente na indústria como cooperação complexa. Na indústria, são vários trabalhadores executando tarefas inter-relacionadas. E o rodar áreas, forte característica na empresa, faz com que os empregados aprendam a lidar com diferentes máquinas, operações e setores. Esse fato faz com que o empregado tenha um maior conhecimento sobre o processo produtivo, e não somente da área onde atua. O conhecimento adquirido em diferentes setores e áreas facilita o processo de cooperação entre empregados na empresa, somado ao muito bom ambiente encontrado na área de produção, conforme relatado pelos entrevistados.

Sobre quem mais se beneficia da cooperação, o entrevistado 8 afirmou que ele ganha mais que a organização, pois a cooperação lhe gera desenvolvimento pessoal e conhecimento, e que ele já aprendeu muito com sua experiência na Sigma. O entrevistado 1 diz que é a empresa que ganha com a realização do trabalho mais rápido de todos e com a aplicação de melhorias dos processos. Marx (2008) destaca a existência da cooperação no modelo de produção capitalista por esse argumento, que cooperando se reduz tempo e custos no processo produtivo.

Todos os outros entrevistados afirmaram que a empresa e o trabalhador ganham, pois o trabalho é menos desgastante; os problemas são resolvidos de maneira mais eficiente; há geração de conhecimento para todas as partes envolvidas; é gerado resultado tanto para a empresa como para o trabalhador materializado no resultado da produção; e também o desenvolvimento pessoal, que, por meio do hábito de cooperar no trabalho, que a pessoa que não tinha como característica, a ação de cooperar passa a ser um hábito também fora da empresa.

Esse último argumento é fortalecido na observação feita no item 5.2.1 acerca das discussões de Axelrod (2010) e Maciel e Camargo (2011) sobre a ação cooperativa como fortalecimento de uma ação coletiva aceita e perpetuada no grupo social em que o sujeito está inserido.

Sobre a importância dos pares na realização do trabalho e para a vida pessoal dos entrevistados, há clara constatação de que ninguém na empresa trabalha sozinho. Segue a fala dos entrevistados:

Muito grande, porque eu acredito que a gente não consegue fazer nada sozinho. Por mais que seja indiretamente a forma que eles ajudam a gente, mas é de extrema importância (Entrevistado 7);

É essencial a ajuda dos outros colegas pra eu conseguir realizar minha atividade (Entrevistado 8);

Eu nunca vou conseguir me considerar uma ilha, independente do cargo que eu esteja, a gente vai ter que trabalhar junto. (Entrevistado 9);

Acho que dependo de todos os envolvidos e da equipe (Entrevistado 10);

A partir da relação no trabalho, é percebido que a amizade construída no interior da empresa também é vivenciada em outros espaços, conforme fala do entrevistado: “E pelas pessoas te ajudarem, criei grandes amizades lá fora com pessoas daqui de dentro e que eu tenho certeza que se eu sair da [...] [Sigma] hoje, essa amizade vai continuar existindo, independente dela ou não” (Entrevistado 5).

A percepção dos entrevistados sobre a importância da participação do outro na realização de sua atividade em sua rotina laboral só fortalece a ideia da cooperação existente nas relações de trabalho (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974; MAGGI, 2006) da Mineradora Sigma.

Um entrevistado afirma que a importância das pessoas no trabalho e a contribuição que elas podem oferecer são importantes para a realização do seu trabalho. Porém, quanto a relações pessoais: “É muito superficial a visão que você tem do caráter das pessoas e de tanto que você pode se relacionar com essas pessoas” (Entrevistado 2). O entrevistado prefere não misturar essas relações no trabalho.

Também é evidenciado como a troca entre pessoas constrói novos pensamentos e atitudes que refletem na vida de quem interage nessas relações, seja profissional ou pessoal. Neste resultado, ninguém ganha mais do que ninguém, todos aprendem algo com a experiência. As falas dos entrevistados 5, 7, 8, 11 e 12 ilustram esse pensamento:

Você vê que a importância é na agilidade mesmo, o atendimento é mais rápido porque têm mais pessoas, mais opiniões, ideias, então o atendimento se torna mais rápido e o ganho da empresa, por ser mais rápido, é maior. Os resultados são melhores. (Entrevistado 5);

Pra mim, quanto mais ser ajudado é melhor. Porque uma pessoa capacitada é uma pessoa com bastante ajuda, eu tenho a probabilidade de fornecer um serviço melhor pra empresa. (Entrevistado 7);

Cada pessoa com que você se relaciona tem uma história diferente. Então essas histórias diferentes é que fazem moldar um você diferente. [...] Então a gente se espelha em alguém, ou em algumas pessoas, e também serve de espelho. E eu tento disseminar são as melhores práticas, não pensando só em mim, nunca! (Entrevistado 8);

[...] importância profissional ela é muito grande, porque é através deles que eu estou conseguindo crescer e mostrar o resultado também, e pessoalmente, acho que é fantástico você poder receber ajuda [...] Amanhã, talvez, eu vou ter a oportunidade de a pessoa que tiver chegando eu poder passar, então eu me sinto muito bem em ter essa cooperação tanto profissional [...]pessoalmente eu me sinto recompensando. (Entrevistado 11);

[...] transforma pra mim em termos de crescimento, porque eu tenho a oportunidade de geri-los a distância, acabo eu transformando isso em aprendizado e desenvolvo algumas competências pessoais, como gestão,

direcionamento, saber lidar com as pessoas e algumas outras coisas do dia a dia. (entrevistado 12).

Os outros entrevistados afirmam que, quanto mais se relacionam, mais isso reflete no trabalho e que há crescimento mútuo nessa relação. Eles afirmam que, através dos diferentes pontos de vista das pessoas, tenham elas pouca ou muita experiência na empresa, são construídos novos aprendizados.

Ainda é observada uma relação de confiança no ambiente de trabalho (WHITENER et al., 2006), pois se trocam experiências através da comunicação entre os trabalhadores, os envolvidos no processo de cooperação. Eles sabem o que foi aprendido, o que foi corrigido e melhorado, e sabem que virão críticas construtivas no decorrer do trabalho. Essa situação transmite conforto para alguns entrevistados: “Eu confio nas pessoas que trabalham comigo, não porque eu confio, e sim porque elas me fizeram acreditar que elas eram confiáveis” (Entrevistado 12); “[...] porque é a confiança que você tem nelas!” (Entrevistado 10).

A relação trabalhada por Michaux (2011) entre capital social e competência coletiva tem interfaces com as evidências apresentadas sobre cooperação. A competência coletiva, para Michaux (2011), se apresenta como um conceito generalista e é entendida como a capacidade de se coordenar, cooperar, agir e reagir coletivamente, sendo constatada somente na ação. A semelhança com a cooperação encontrada na Sigma é muito próxima, partindo da análise feita que a ajuda, que é a manifestação da competência “trabalho em equipe”, torna-se cooperação por ter um objetivo comum a ser atingido na realização da situação apresentada. “As abordagens administrativas privilegiam cada vez mais o compartilhamento de aspectos cognitivos e a presença de aspectos estruturais relacionados às redes sociais” (MICH AUX, 2011, p. 13), assim agregando valor à coletividade. Dessa forma, o desenvolvimento das pessoas, que ocorre através da interação na ação cooperativa, agrega valor tanto para a organização quanto para os envolvidos na ação.

Durante as análises, foi evidenciada a interessante relação de cooperação existente entre os trabalhadores do eixo operacional da Mineradora Sigma na realização de suas atividades de trabalho. O relato da ajuda chegar antes mesmo de ser solicitada é um fato que por vezes surpreende até mesmo os próprios empregados, conforme fala destacada do entrevistado 8 na página 103 deste trabalho. O fato de a resposta chegar antes da pergunta é possível pela intensa comunicação via rádio pela empresa, na qual todas as áreas se comunicam pela mesma frequência de rádio, por isso é possível saber o que está acontecendo nas usinas por essa ferramenta.

Porém, somente a informação não é o gatilho para iniciar a ação de ajudar, pois o empregado, além de entender via rádio o problema apresentado, deve ter experiência na situação apresentada para poder ajudar, entender, ter iniciativa e se responsabilizar pela sua ausência em sua área para atender o colega. A competência é mobilizada (ZARIFIAN, 2001; 2003). Daí também parte a manifestação da competência “trabalho em equipe”, além de conhecimento da área de onde veio a situação e competências que não são exigidas pelo eixo, como visão sistêmica, para entender os efeitos que a situação apresentada via rádio pode aferir ao fluxo da produção da usina.

Dessa forma, observa-se que o ato de cooperar nessa empresa não é uma ação simples, que existem suas complexidades e que elas são administradas pelos próprios empregados. Essa ação é permeada por normas e regras a serem obedecidas para que o fluxo da usina permaneça contínuo. Cabe aos empregados entenderem como agir perante as situações apresentadas, mobilizando as suas competências, e cabe à empresa propiciar um ambiente físico, mental e socialmente equilibrado para a realização do trabalho, pois é grande a responsabilidade de cada empregado no processo produtivo que resulta no produto final da forma que é esperada pela empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu analisar a cooperação na rotina de trabalho dos empregados do eixo operacional da Mineradora Sigma. A dissertação apresentou como base teórica discussões sobre competência (DUTRA, 2001a; 2001b; 2011; LE BOTERF, 2003; 2006; MICHAUX, 2011; ZARIFIAN, 2001; 2003;) e cooperação (AXELROD, 2010; BARNARD, 1971; DEUTSH, 1949; ETZIONI, 1974; MAGGI, 2006).

Também foi realizado um resgate de artigos publicados nos últimos cinco anos em renomados periódicos brasileiros da área da administração com as temáticas competências e cooperação. Nesse levantamento observou-se uma tendência para a discussão de competências organizacionais e para as relações de cooperação entre empresas. A perspectiva de estudo da cooperação nas relações de trabalho foi até então pouco investigada na área de administração.

O conceito de competências e suas diversas escolas e modelos foram discutidos por meio de uma revisão teórica de competências. Foram apresentadas duas abordagens, a americana (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982) e a francesa (LE BOTERF, 2003; 2006; ZARIFIAN, 2001; 2003). A abordagem construcionista dos autores franceses é também utilizada por autores brasileiros (DUTRA, 2001a; 2001b; 2011; FLEURY; FLEURY, 2001; FLEURY, 2002; RUAS, 2005; 2010). Dutra (2001a; 2001b; 2011), professor e consultor de empresas, trabalha essa abordagem no conceito de entrega. Este conceito é utilizado no modelo de gestão por competências, implantado na empresa onde este trabalho foi realizado.

Para a discussão e identificação dos aspectos de cooperação emergentes no trabalho dos empregados do eixo operacional da empresa, foram resgatadas as discussões de Barnard (1971) e Etzioni (1974) sobre cooperação dentro da empresa. A teoria do agir organizacional de Maggi (2006) enriquece as

análises no processo de cooperação observado no grupo operacional da mineradora estudada.

Constatou-se que a produção da mineradora é contínua e integrada, desde a chegada da matéria-prima na sede capixaba, até o embarque do produto final no porto da empresa. Essa estrutura física da área de produção permite uma intensa comunicação entre os trabalhadores. Essa comunicação tem como ferramenta o rádio e é por vezes facilitada pelas relações pessoais entre empregados. Dessa maneira, um empregado se comunica com diversas pessoas além da sua equipe de trabalho. A experiência dos empregados que já trabalham em diferentes setores na empresa viabiliza o trânsito da ajuda e da troca de informações entre a área de produção. O ambiente produtivo da empresa somado a próxima relação entre empregados, a comunicação e a experiência dos empregados, revelam um cenário propício para a cooperação no setor produtivo da empresa

Quando a necessidade da ajuda é percebida pelas transmissões de rádio, um empregado se mobiliza a ajudar antes mesmo que a solicitação seja feita. Nesta ação, o empregado aciona suas competências (DUTRA, 2001a, 2001b; 2011; LE BOTERF, 2003; 2006; ZARIFIAN, 2001; 2003). Ou seja, se responsabiliza, toma a iniciativa e busca trabalhar em equipe para ajudar o outro empregado a resolver a situação. Dessa forma, ocorre a ação cooperativa no trabalho, motivada por aspectos pessoais e pela necessidade da continuidade da atividade de trabalho realizada. A finalidade dessa ação cooperativa (BARNARD, 1971; ETZIONI 1974; MAGGI, 2006) é a mesma para ambos os empregados: a fluidez do processo produtivo.

Como visto, alguns aspectos são fundamentais para que a cooperação ocorra no trabalho, dentre eles: A comunicação; a troca de informações; a qualidade do relacionamento entre gestores e geridos; e principalmente, o relacionamento entre os empregados. A decisão de agir cooperativamente é executada a partir de diversas variáveis, muitas vezes complexas. Dentre elas o próprio limite da

ação (MAGGI, 2006), que compreende saber a necessidade de ir ajudar ou continuar no posto de trabalho.

A ação dos gestores foi pouco citada nas entrevistas. De acordo com os entrevistados, a cooperação acontece de forma natural, sem que exista uma cobrança para tal atitude. Os empregados, conforme seus conhecimentos e inteligência prática (ZARIFIAN, 2003), transitam entre as áreas quando percebem um problema via rádio. Ou ainda, a partir de algum acontecimento em que eles já sabem quais serão seus desdobramentos. Nesse processo, a figura do gestor não é citada. Os próprios empregados se mobilizam e se coordenam.

A naturalidade da cooperação descrita pelos empregados é destacada na fala do entrevistado 7: “Está no sangue de quem trabalha da Sigma trabalhar em equipe”. Este ambiente organizacional é orientado pela empresa através da competência “trabalho em equipe” e da introdução de novos aspectos culturais desde 2006. A cooperação é a manifestação da competência “trabalho em equipe”. Apesar de fortalecida na nova cultura da empresa, essa característica já era perpetuada há muito tempo. De forma que ela é repassada e logo compreendida por novos trabalhadores. Se antes a cooperação era mobilizada com base em relações pessoais estabelecidas, agora também é compreendida para a execução da atividade de trabalho. De acordo com as entrevistas, essa última compreensão foi introduzida por meio da mudança cultural. A empresa pode por esses meios estimular um ambiente propício à cooperação (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974).

O modelo de gestão por competências e a cultura da empresa são o cenário para a ação cooperativa dos atores, os empregados do grupo operacional. Neste processo, a ação do gestor é menos perceptível que nas proposições de Barnard (1971) e Etzioni (1974). Esses autores propõem um gestor mais ativo e coordenador da cooperação. Logo, são percebidas orientações de ação pelo gestor e não o seu controle direto. As informações são repassadas aos empregados que trabalham conforme as indicações dos gestores. O gestor não

aparece com o figurino de capataz. A confiança (WHITENER ET AL., 2006) entre superior e subordinado e entre empregados é fortalecida na comunicação dos objetivos e metas a serem alcançadas. Tanto o trabalho, como a cooperação, fazem mais sentido para os empregados dessa maneira.

A ação cooperativa pode ser compreendida através das três dimensões de competência pontuadas por Zarifian (2001; 2003). O empregado, ao se dispor a atender a solicitação de ajuda, toma a iniciativa, mobiliza atores e assume a responsabilidade de deixar a sua área e resolver uma situação. Ciente da importância da ajuda o empregado a executa, pois tem o conhecimento prático para atender tal solicitação. É a reciprocidade da cooperação a promove tanto entre os novos empregados quanto entre os que ainda resistentes a esta prática.

A reflexão de como a cooperação permeia o setor produtivo de um segmento pesado da indústria sugerem novas perguntas de pesquisa. Algumas reflexões tratam do relacionamento pessoal entre os empregados. De como o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo refletem em seu trabalho e na relação com outros empregados. Um estudo sobre como a cultura da sociedade local onde a empresa está estabelecida influencia as relações de cooperação. E também, de que forma a superqualificação de empregados do nível operacional interfere em seu trabalho e em suas perspectivas de carreira dentro da organização.

Esta dissertação não tem como intenção instrumentalizar maneiras de se obter a cooperação em uma organização. Até porque a cooperação não é tangível pela administração da organização (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974). Ela pode gerar um ambiente que promova essa ação, porém ela não interfere diretamente na ação do sujeito na empresa.

REFERÊNCIAS

AMARO, R; BIANCO, M. F. A noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Org.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Edufes, 2007.

APELL, H; BITENCOURT, C. Gestão de pessoas por competências: Institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista Organização e Sociedade – O&S**, v. 15, n.46, p. 175-193, 2008.

AXELROD, R. **A evolução da cooperação**. São Paulo: Leopardo editora, 2010.

BAIARDI, A. Competição e competição/cooperação. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, abr./jun. 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BELTRÃO, D. C.; BRUNSTEIN, J. Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 7-21, jan./fev./mar. 2012.

BOYATZIS, R. **The Competent Manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 224-237, jul./ago./set. 2008.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no séc. XX. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Competências do contador: um estudo sobre a existência de uma estrutura de interdependência. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 365-379, out./nov./dez. 2009.

COLABORAR. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=colaborar>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

COLBARI, A. A qualificação do trabalhador nos modelos contemporâneos de gestão. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Org.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Edufes, 2007.

COMPETÊNCIA. In: **Dicionário Michaelis**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: dez. 2010.

COOPERAÇÃO. In: SILVA, Benedicto (Coord.). **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 1986. p. 271-272.

COOPERAR. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=cooperar>>. Acesso em: 25 mai. 2012.

DE LUCA, V. Justifier ses compétences: un réflexe de défense professionnelle des inspecteurs des enfants assistés à la fin du XIX. **Sociologie du Travail**, Paris, n. 43, p. 111-129, 2001.

DEUTSCH, M. A theory of co-operation and competition. **Human Relations**. v. 2, n. 2, p. 129-152, abril 1949.

DIAS, Gisle B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 483 p.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J (Org.). **Gestão por competência**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001a.

_____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competência**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001b.

DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FERRAN, Judith Elba Merlo. **Noção de Competência: Revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FLECK, C. F.; PEREIRA, B. A. D. Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 57, abr./jun. 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Fleury. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001. p. 183-196.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2005. 79 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009.

GONÇALVES, Olenice Amorim. **Gestão (des) integrada de pessoas por competências**: estudo em uma mineradora de grande porte no ES. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-industrial à Pós-moderna, Novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LE BOTERF, G. **Avaliar a competência de um profissional**: Três dimensões a explorar. Pessoal. Lisbonne, jun. 2006.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Rev. adm. contemp.** [online], v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011.

MAGGI, B. **O agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. 26. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, 28(1), p. 1-14, 1973.

MICHAUX, V. Articular as **competências** individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR et al. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUNK, L. et al. Modelo de gestão por competência versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 107-121, abr./mai./jun. 2011.

OCTOBRE, S. Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musée. **Sociologie du Travail**, Paris, n. 43, p. 91-109, 2001.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa

cooperativa de construção civil. In: RETOUR et al. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PROCÓPIO, M. A cooperação Espontânea: Relativizando a importância da atividade formal de gestão no funcionamento das organizações. **Sociedade, contabilidade e gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jan./jun. 2007.

RAYNAUD, J. Le management par les compétences: un essai d'analyse. **Sociologie du Travail**, Paris, n. 43, p. 7-31, 2001.

RUAS, R. et al. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração – ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

RUAS, R. et al. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANT'ANNA, A. S. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, D. H. et al. (Coord.) **Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2009. p. 239-253.

SARSUR, A. Sistema De Gestão Por Competências: a Assimetria de Percepções entre Trabalhadores e Organizações. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa em Administração – ENANPAD, 33, 2009, São Paulo, SP. **Anais**. Rio de Janeiro: Anpad, 2009.

SIGMA. **Avaliação de Competências do ciclo 2007**, 2008a.

_____. **Cartilha de ações não-formais do eixo operacional**. 2006a.

_____. **Cartilha de complexidades de competências**. 2006b.

_____. **Cartilha de treinamento do ciclo de avaliação de desempenho 2008/09**, 2010.

_____. **Código de Conduta**, 2006c.

_____. **Manual do Gestor revisado**, 2008b.

_____. **Manual do Operador**, 2006d.

SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Avaliação de competências requeridas aos trabalhadores da informação: análise da experiência com a seleção de alunos para programa de iniciação científica. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 301-314, out./nov./dez. 2008.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional**. (s.l. mimeograf.), 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1969.

TJOSVOLD, Dean. Cooperation Theory and Organizations. **Human Relations**, v. 37, n. 9, p. 743-767, set. 1984.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHITENER, E. M. et al. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. In: KRAMER, R. M. **Organisational Trust: a reader**. New York: Oxford University Press, 2006.

ZARIFIAN, P. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

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

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO UTILIZADO PARA ENTREVISTAS COM ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA REALIZADAS EM 2008-2009

Histórico de implantação dos modelos

- GIRH (Gestão Integrada de Recursos Humanos 1999 a 2003)
- Gestão por Competências 2006, 2007, 2008: Manuais, Sistemas, Resultados

- 1 – Fatores que motivaram a escolha de cada um dos modelos pela SIGMA? Que referência vocês buscavam em cada modelo?
- 2 - Qual o objetivo de cada um dos modelos implantados?
- 3 - A descrição dos Modelos - documentação existente, sistemas, avaliações.
- 4 - Quais os critérios de implantação e características?
- 5 - Quem foram as pessoas que construíram os modelos, os envolvidos, os avaliados.
- 6 - Há capacitação quanto aos modelos (conhecer documentos, apresentações, conteúdo dos treinamentos etc).
- 7 – Quais as áreas envolvidas no processo de construção e aplicação dos modelos? Houve consultoria, equipe interna, empregados envolvidos?
- 8 – Quais os investimentos de cada modelo?

Histórico de implantação

- Como tomaram conhecimento do modelo de competências?
- Quem participou da decisão de implantar?
- Como ocorreu o processo de convencimento?
- Houve alguma resistência ao modelo?
- Houve atrasos no cronograma de implantação? Por que?

As mudanças

- 9 - Por que os modelos foram suplantados por outros? Quais os pontos críticos de cada modelo?
- 10- Quando foram implantados, quanto tempo ficaram em vigor e quando foram substituídos? Qual o processo de convencimento interno?
- 11- Que nível de mudança na SIGMA como um todo demandou a implantação de cada modelo?

As avaliações

- 12 - Como os resultados (as avaliações) são tratados? Há documentos que sistematizem essas avaliações de cada modelo?
- 13 - Há comunicação (com os funcionários) antes e depois de cada ciclo de avaliação?
- 14 - As pessoas têm se adequadado ao auto-desenvolvimento, como avaliam isso?

Gerais

- Qual o tempo esperado para a institucionalização do modelo?
- Houve alguma resistência ao modelo? Por que?
- Como são tratados os focos de resistência?
- Quais as principais dificuldades encontradas na operacionalização do modelo?
- Quais as principais mudanças esperadas na gestão de pessoas da empresa?
- Quais os ganhos percebidos pela empresa até agora?

APÊNDICE 2 – LISTA DE EMPREGADOS QUE PARTICIPARAM DO GRUPO DE CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO E ANALISTAS DE RH REALIZADAS EM 2008-2009

LISTA DE EMPREGADOS DO GRUPO DE CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA MINERADORA SIGMA

CARGO
ANALISTA RECURSOS HUMANOS
GERENTE RELAÇÕES DE TRABALHO
ANALISTA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL
ANALISTA RECURSOS HUMANOS
GERENTE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
ANALISTA RECURSOS HUMANOS
ANALISTA RECURSOS HUMANOS
ANALISTA PROCESSOS TEC INF
ANALISTA RECURSOS HUMANOS
GERENTE DESENVOLVIMENTO PESSOAS
GERENTE GERAL REC HUM E ADM

APÊNDICE 3 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM EMPREGADOS DO EIXO OPERACIONAL REALIZADAS EM 2008-2009

Área de trabalho:

Tempo de Empresa (em anos):

Tempo de serviço na área (há quanto tempo não 'roda'):

Formação/ Escolaridade:

Idade:

Eixo de Carreira:

1. Como é o trabalho em grupo? Como é a comunicação com os colegas no trabalho? Quais os problemas mais frequentes?
2. Como você age quando um colega do seu setor solicita ajuda? E quando é de outro setor?
3. Você sabe o que a empresa espera como resultado do seu trabalho? Você poderia explicar como é avaliado. (Como o resultado da avaliação é comunicado a você, e você concorda com essa forma de avaliar? [Se ele responder tudo negativo, questionar se ele foi treinado sobre a avaliação])
4. O material da empresa (as cartilhas) te ajudou para o auto-desenvolvimento?
5. Existe uma forma correta, definida por escrito para realizar seu trabalho?
6. O que significa ser competente em sua atividade? Ou Ser competente em sua atividade de trabalho é...
7. Que competências você usa no dia-a-dia do seu trabalho?
8. Como você acha que estão sendo avaliadas as suas competências?
9. Como as competências têm influenciado na sua remuneração?
10. Como você avalia o plano de cargos e salários da empresa para sua área?
11. Você pensa em seu trabalho quando sai da empresa? Que tipo de preocupações com o trabalho te acompanham?
12. Há muitas situações inesperadas em seu trabalho? Explique? Quando isso acontece o que você faz?
13. O que você faz quando percebe um colega de trabalho executando uma atividade de forma que lhe parece incorreta?
14. Quando um colega falta, como a situação é resolvida?
15. Como você age quando falta algum recurso (material) para a execução da sua tarefa?
16. Seu trabalho tem supervisão direta? Como você percebe as relações com o supervisor? A comunicação com a chefia (imediata) é problemática?
17. O que Você sabe a respeito da mudança de cultura que se iniciou na SIGMA? Pelo que Você sabe, existe alguma relação com a avaliação de competências?
18. O que te satisfaz e o que não te satisfaz no seu trabalho?

APÊNDICE 4 – LISTA DE EMPREGADOS DO EIXO OPERACIONAL ENTREVISTADOS EM 2008-2009

LISTA DE EMPREGADOS DO EIXO OPERACIONAL ENTREVISTADOS EM 2008-2009

ENTREVISTADO	CARGO
ENTREVISTADO A	TECNICO CONTROLE PRODUCAO
ENTREVISTADO B	OPERADOR EQUIPTO ESTOC/EMB
ENTREVISTADO C	TECNICO MANUTENCAO
ENTREVISTADO D	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO E	TECNICO CONTROLE PRODUCAO
ENTREVISTADO F	TECNICO CONTROLE PRODUCAO
ENTREVISTADO G	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO H	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO I	TECNICO MANUTENCAO
ENTREVISTADO J	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO K	CONTROLADOR RECEB MATERIAIS
ENTREVISTADO L	TECNICO CONTROLE PRODUCAO
ENTREVISTADO M	LABORATORISTA QUIMICO
ENTREVISTADO N	TECNICO MANUT ELETRO-MEC
ENTREVISTADO O	LABORATORISTA FISICO METAL
ENTREVISTADO P	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO Q	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO R	OPERADOR EQUIPTO ESTOC/EMB
ENTREVISTADO S	MECANICO INDUSTRIAL
ENTREVISTADO T	OPERADOR PRODUCAO
ENTREVISTADO U	OPERADOR EQUIPTO ESTOC/EMB
ENTREVISTADO V	OPERADOR EQUIPTO ESTOC/EMB
ENTREVISTADO X	TECNICO MANUTENCAO
ENTREVISTADO Z	OPERADOR PRODUCAO

APÊNDICE 5 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM EMPREGADOS DO EIXO OPERACIONAL EM 2012

Roteiro de entrevistas para os empregados do eixo operacional

Nome:

Idade:

Onde mora:

Formação/ Escolaridade (ano):

Tempo de Empresa:

Tempo de serviço no cargo atual (cargo/ função):

Área de trabalho:

1. Descreva como é o trabalho em sua área
2. Com quantas pessoas você trabalha? Ou interage [ou se relaciona] em seu trabalho normal?
3. Quais são suas atividades de trabalho? Descreva a sua rotina de trabalho. Para desempenhá-las bem, você depende do que ou de quem?
4. Em seu setor há reuniões periódicas para discutir os processos ou atividades de trabalho, onde trocam experiências? Qual o principal resultado disso em sua opinião?
5. Você já rodou por outros setores na empresa? Quais e por quê?
6. Como é o relacionamento com seus colegas de setor? Você se relaciona com seus colegas de setor também fora da empresa? Você pode considerá-los amigos?
7. E como é o relacionamento com colegas de outro setor aqui e lá fora? Isso favorece de alguma forma a realização do trabalho?
8. O que você pensa sobre relações pessoais no local de trabalho? [elas atrapalham ou ajudam?]
9. O que você entende por *trabalho em equipe*? De que forma seu superior avalia seu desempenho nessa competência?
10. Como você responde a uma solicitação de ajuda no seu próprio setor? E em outro setor?
11. Com que frequência isso ocorre?
12. E a cooperação? O que você entende por cooperação? No trabalho seria a mesma coisa?
13. A cooperação acontece em virtude de uma necessidade do próprio trabalho ou há outros motivos para cooperar? [interesses x valores e sentimentos]
14. Você acha que a cooperação beneficia mais os próprios trabalhadores ou a empresa?
15. Para encerrar, o que mais gostaria de dizer sobre a importância de outros colegas para a realização do seu trabalho e para você mesmo?

APÊNDICE 6 – LISTA DE EMPREGADOS DO EIXO OPERACIONAL ENTREVISTADOS EM 2012

LISTA DE EMPREGADOS DO EIXO OPERACIONAL ENTREVISTADOS EM 2012

ENTREVISTADO	CARGO
ENTREVISTADO 1	LABORATORISTA
ENTREVISTADO 2	LABORATORISTA
ENTREVISTADO 3	OPERADOR PRODUÇÃO
ENTREVISTADO 4	OPERADOR PRODUÇÃO
ENTREVISTADO 5	TÉCNICO AUTOMAÇÃO
ENTREVISTADO 6	OPERADOR PRODUÇÃO
ENTREVISTADO 7	OPERADOR PRODUÇÃO
ENTREVISTADO 8	TÉCNICO SALA DE CONTROLE
ENTREVISTADO 9	OPERADOR PRODUÇÃO
ENTREVISTADO 10	TÉCNICO MANUTENÇÃO MECÂNICA
ENTREVISTADO 11	TÉCNICO SALA DE CONTROLE
ENTREVISTADO 12	TÉCNICO SALA DE CONTROLE