

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

EDVALTER BECKER HOLZ

**O TRABALHO E A COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO
BENEFICIAMENTO DE GRANITOS: UMA CARTOGRAFIA
ERGOLÓGICA**

**Vitória
2014**

EDVALTER BECKER HOLZ

**O TRABALHO E A COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO
BENEFICIAMENTO DE GRANITOS: UMA CARTOGRAFIA
ERGOLÓGICA**

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 a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Mônica de Fátima Bianco.

**Vitória
2014**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Programa de
Pós-graduação
em Administração

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário -
Goiabeiras

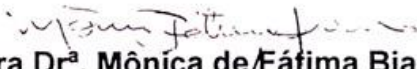
CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27) 3335.7712

E-Mail ppgadm@gmail.com

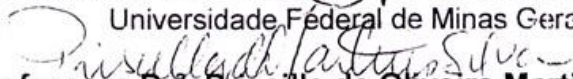
www.ppgadm.ufes.br

ATA DA 127ª DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Em 07/03/14, às 14 horas, na sala Alfredo Jaccoud, foi iniciado o ato da defesa de Dissertação de Mestrado do aluno **Edvalter Becker Holz**. A Presidente da Banca de Dissertação Professora Doutora **Mônica de Fátima Bianco** abriu oficialmente a sessão e solicitou aos Professores Doutores Francisco de Paula Antunes Lima e Priscilla de Oliveira Martins da Silva (membros), que tomassem assento à mesa. Presentes ainda a sessão os demais convidados. Dando início a defesa, a senhora Presidente passou a palavra ao mestrando que em 50 (cinquenta) minutos apresentou sua Dissertação de Mestrado intitulada: "O trabalho e a competência industriosa no beneficiamento de granitos: uma cartografia ergológica". A seguir, a senhora Presidente convidou os Professores Doutores **Francisco de Paula Antunes Lima** e **Priscilla de Oliveira Martins da Silva** para comentarem e argüirem o mestrando a respeito da dissertação em pauta. A senhora Presidente também teceu comentários sobre o trabalho, após o que, a Comissão Examinadora reuniu-se, deliberou e comunicou aos presentes que a Dissertação de Mestrado estava **aprovada**. A seguir a decisão da Comissão Examinadora, a senhora Presidente deu por encerrada a sessão da qual eu, Adriana Barbosa Gonçalves, secretária do PPGAdm, lavrei a presente Ata que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora _____.


Professora Dr^a. Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Francisco de Paula Antunes Lima
Universidade Federal de Minas Gerais


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

AGRADECIMENTOS

À Prof^a Dr^a Mônica de Fátima Bianco, responsável direta por minha iniciação acadêmica, o que não se poderia resumir à orientação desta pesquisa: obrigado pelos dois anos de trabalho conjunto que, ultrapassando os limites do conhecimento, me propiciaram amadurecimento teórico, profissional e pessoal.

A todos os integrantes do Grupo de Estudos em Trabalho, Ergologia e Gestão, pelo espaço de trocas realizado com afincos: obrigado pelas experiências acadêmicas e interpessoais que aí adquiri.

A todos os professores do PPGAdm/UFES, responsáveis pela minha formação nestes dois anos: obrigado pela transmissão de conhecimento.

A todos os funcionários e estagiários do PPAAdm/UFES, responsáveis indiretos pelo bom andamento deste programa: obrigado por todos os auxílios prestados.

E em especial a todos os integrantes da empresa aqui denominada “ES Rochas Ornamentais”: aos sócios-diretores, obrigado pela receptividade e apoio ao desenvolvimento desta pesquisa; ao gerente de produção, obrigado pela atenção constante e enorme auxílio prestado; aos encarregados da área de Gestão de Pessoas, obrigado pela atenção e apoio; aos encarregados setoriais, obrigado pela compreensão e disponibilidade; às recepcionistas, obrigado pela atenção e auxílio; e a todos os bravos “trabalhadores da pedra”, obrigado pela atenção, pela amigável receptividade e pela imprescindível colaboração nesta produção de conhecimento.

De que valeria a obstinação do saber se ele assegurasse apenas a aquisição dos conhecimentos e não, de certa maneira, e tanto quanto possível, os descaminhos daquele que conhece? Existem momentos na vida em que a questão de saber se se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir.

Foucault

RESUMO

O intuito inicial desta pesquisa foi acompanhar processos de trabalho à luz do referencial teórico da Ergologia e, portanto, concebendo o trabalho como relação dialética entre técnica e ação humana. O objetivo era cartografar o trabalho no processo de beneficiamento de granitos em uma organização de grande porte localizada no Espírito Santo e, após algum tempo em campo, o problema delineou-se do seguinte modo: como se constitui a competência industriosa no beneficiamento de granitos em uma organização de grande porte? A pesquisa justifica-se uma vez que, a despeito da relevância econômica, o cenário capixaba de rochas ornamentais apresenta problemas precários no que diz respeito à gestão. Para os Estudos Organizacionais, a relevância é reforçada pelo fato de aproximar desta área a abordagem ergológica e demarcar no debate sobre competência a noção de competência industriosa, ainda não explorada nesse campo de estudo. Para realização da pesquisa, foi praticada uma cartografia ergológica, a partir da articulação das pistas cartográficas com o referencial teórico-conceitual da Ergologia, sendo utilizadas como técnicas: observação participante durante 6 meses, com uma média de 3 visitas a campo por semana; 8 entrevistas semiestruturadas e em profundidade de cerca de 50 minutos cada com trabalhadores operacionais; uma entrevista com gerente de produção e outra com representante da área de Gestão de Pessoas; conversas com os demais trabalhadores, a fim de enriquecer o diário de campo; novas conversas e observações ao final da análise, para confrontação-validação com os trabalhadores. A sistematização dos procedimentos de análise pode ser assim descrita: a) leituras flutuantes com objetivo de fazer emergirem aspectos centrais relacionados às duas dimensões do trabalho, técnica e ação humana; b) leituras em profundidade com objetivo de fazer emergirem singularidades e especificidades relativas à dialética entre ambas; c) leituras em profundidade com objetivo de fazer emergirem aspectos relativos aos ingredientes da competência industriosa. A despeito da não delimitação de categorias analíticas e subcategorias, a partir da análise emergiram cinco eixos analíticos: 1) os procedimentos a serem empregados no processo de beneficiamento de granitos, englobando: as etapas do beneficiamento; as funções a serem desempenhadas e as tarefas a serem desenvolvidas; as normas regulamentadoras; os conhecimentos técnicos necessários para programação e operação de máquinas; a ordem de produção prescrita pelo setor comercial; 2) o trabalho real, diferenciado do trabalho como emprego de procedimentos pelo foco dado à ação humana no enfrentamento de situações reais, repletas de eventos e variabilidades, em todo o processo, englobando: preparo de carga; laminação; serrada; levigamento; resinagem; polimento-classificação; retoque; fechamento de pacote; ovada de contêiner; 3) diferentes modos de usos de si que, em tendência, são responsáveis pela constituição do agir em competência em cada etapa do processo, na dialética entre técnica e ação humana; 4) o modo como cada ingrediente da competência industriosa atua e se constitui, bem como sua concentração, em tendência, em cada etapa do processo, a partir dos tipos de usos de si que, também em tendência, são mais responsáveis pelo agir em competência, apresentando assim o perfil da competência industriosa no beneficiamento de granitos na empresa em análise; 5) dois possíveis fatores potencializadores dos ingredientes da competência industriosa, a saber, a transdução e os não-humanos. A partir de todo o exposto, as últimas considerações problematizam aspectos relativos ao debate sobre

competências e práticas de gestão de pessoas a partir da competência compreendida da seguinte forma: mestria no ato de tirar partido do meio e de si para gerir situações de trabalho, em que a ação consiste na mobilização de recursos dificilmente perceptíveis e descritíveis, inerentes ao trabalhador, porém constituídos e manifestos por usos de si por si e pelos outros no e para o ato real de trabalho, marcadamente num nível infinitesimal, diante de situações que demandam aplicação de protocolos concomitante à gestão de variabilidades e eventos em parte inantecipáveis e inelimináveis.

Palavras-chave: Trabalho. Ergologia. Competência Industriosa. Beneficiamento de Granitos.

ABSTRACT

The initial aim of this research was monitor labour processes in light of the Ergology theoretical framework, therefore understanding labour as dialectical relationship between technology and human action. The goal was to map the labour in the processing of granite process in a large organization located in Espírito Santo State and, after some time on the field, the problem was outlined as follows: how does industrious competence in processing of granite process in a large organization constitute? The research is justified since, despite the economic relevance, the capixaba scenario of ornamental stones presents precarious problems regard to management. For Organizational Studies, relevance is reinforced since advances to this area ergological approach and demarcates in the debate about competences the notion of industrious competence, not yet explored in this field of study. To carry out the research, an ergological mapping was practiced, from the articulation of cartographic clues with the theoretical and conceptual framework of Ergology. It was used as techniques: participant observation during 6 months, with an average of 3 field trips per week; 8 semi-structured and in-depth interviews with operational workers, about 50 minutes each; interview with production manager and area of People Management representative; conversations with other workers in order to enrich the field diary; new conversations and observations at the end of the analysis, for confrontation and validation with workers. Systematic analysis procedures can be described as follows: a) fluctuating readings in order to emerge central aspects related to the two dimensions of labour, technical and human action; b) readings in depth in order to emerge singularities and specificities of the dialectic between both; c) readings in depth in order to emerge aspects of the ingredients of industrious competence. Despite non-demarcation of analytical categories and subcategories, five analytical axes emerged from the analysis: 1) the procedures to be employed in the processing of granite process, comprising: processing stages; the tasks to be performed and undertaken; the regulations; the technical expertise needed for programming and operation of machines and the production order prescribed by the commercial sector; 2) the real labour, the labour as a distinctive use of procedures by the focus given to human action in facing real situations, full of events and variability, comprising: charge preparation; lamination; saw; levigamento; resin; polishing-classification; refinishing; closing package; container loading; 3) different modes of itself uses that, in trend, are responsible for the formation of the act in competence at each stage of the process, on the dialectics between technical and human action; 4) how each ingredient of industrious competence acts and constitutes, as well as its concentration in trend, at every stage of the process, from the types of itself uses that, also in trend, are more responsible for the act in competence thus presenting the profile of industrious competence in processing of granite in the company in question; 5) two factors that possibly may potentiate the ingredients of industrious competence, transduction and non-humans. From all the above, latest considerations problematize aspects of the debate on competences and people management practices from competence understood as follows: mastery in the act of taking advantage of the environment and of itself to manage labour situations, in which action consists in mobilizing hardly discernible and describable resource, inherent to the worker, however made and manifest by itself uses by oneself and by others in and to the real act of labour, notably at an infinitesimal level, in situations that require

concurrent application of protocols for the management of variability and events partly impossible to anticipate and eliminate.

Keywords: Labour. Ergology. Industrious Competence. Granite Processing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CHAPA DE GRANITO MARINACE COM DETALHE EM CLOSE À DIREITA.....	128
FIGURA 2 – CHAPA DE GRANITO LAPIDUS COM DETALHE EM CLOSE À DIREITA.....	128
FIGURA 3 – CHAPA DE GRANITO ORION COM DETALHE EM CLOSE À DIREITA.....	129
FIGURA 4 – OVADOR DE CONTAINÊR (BIN LADEN).....	133
FIGURA 5 – OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS.....	138
FIGURA 6 – IMPACTO DO I4 SOBRE O AGIR EM COMPETÊNCIA.....	169

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DO GRUPO DE ENTREVISTADOS.....	71
QUADRO 2 – O PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE GRANITOS DESCRITO POR ASPECTOS FORMAIS.....	90
QUADRO 3 – DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DESEMPENHADAS E AS TAREFAS DESENVOLVIDAS.....	91
QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DE OPERAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE ELEVÇÃO.....	93
QUADRO 5 – PRINCIPAIS ASPECTOS DO DEBATE DE NORMAS E DE VALORES.....	162

LISTA DE SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local.

ECRP – Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes.

DD3P – Dispositivo Dinâmico de Três Polos.

IEL/ES – Instituto Euvaldo Lodi/Espírito Santo.

I1 – Ingrediente Um.

I2 – Ingrediente Dois.

I3 – Ingrediente Três.

I4 – Ingrediente Quatro.

I5 – Ingrediente Cinco.

I6 – Ingrediente Seis.

OCT – Organização Científica do Trabalho.

PIB – Produto Interno Bruto.

POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho.

R1 – Registro Um.

R2 – Registro Dois.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	O TRABALHADOR NA ÓTICA DA GERÊNCIA: DE <i>HOMO ECONOMICUS</i> A <i>HOMO COMPETENS</i>	11
2.1	ORIGENS DA GERÊNCIA CIENTÍFICA.....	11
2.2	‘TEMPOS MODERNOS’: TAYLOR, FAYOL, FORD	13
2.3	A TRANSIÇÃO	21
2.4	‘PÓS-MODERNOS TEMPOS MODERNOS’	24
2.5	O TRABALHO RETORNA AO TRABALHADOR.....	29
3	ERGOLOGIA: UMA ABORDAGEM POSSÍVEL PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS SOBRE TRABALHO	32
3.1	ERGOLOGIA: GÊNESE E CONCEPÇÕES IMPORTANTES PARA O SEU ENTENDIMENTO.....	32
3.1.1	O trabalhador: corpo-si	33
3.1.2	O trabalho: usos de si	35
3.2	FERRAMENTAS CONCEITUAIS	37
3.3	AMBIENTE DE VIDA, DE APRENDIZAGEM E DE CONFRONTO ENTRE SABERES.....	40
3.4	PRESSUPOSTOS E PROPOSIÇÕES GENERALIZÁVEIS	43
3.5	A ERGOLOGIA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE 2008 A 2012	43
3.5.1	A Ergologia e os Estudos Organizacionais	49
4	A COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA: NOVOS INGREDIENTES PARA UM DEBATE TRADICIONAL	55
4.1	O DEBATE.....	55
4.2	O AGIR EM COMPETÊNCIA	57
4.3	OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA	59
4.3.1	Ingrediente 1 (I1)	59
4.3.2	Ingrediente 2 (I2)	60
4.3.3	Ingrediente 3 (I3)	61
4.3.4	Ingrediente 4 (I4)	61
4.3.5	Ingrediente 5 (I5)	63
4.3.6	Ingrediente 6 (I6)	64
5	UMA CARTOGRAFIA ERGOLÓGICA	65
5.1	A CONSTRUÇÃO DE UMA CARTOGRAFIA ERGOLÓGICA	66
5.1.1	Habitar Um Território Existencial	66
5.1.2	Acompanhar Processos	73
5.1.3	O Funcionamento da Atenção	75

5.1.4	Dissolver o Ponto de Vista do Observador	78
6	O SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS	83
6.1	NO MUNDO E NO BRASIL	83
6.2	NO ESPÍRITO SANTO.....	84
6.3	A EMPRESA “ES ROCHAS ORNAMENTAIS”	86
7	O TRABALHO NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS.....	89
7.1	O PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE GRANITOS COMO PROCEDIMENTOS A SEREM EMPREGADOS	89
7.1.1	As Etapas do Beneficiamento.....	89
7.1.2	As Funções Desempenhadas e as Tarefas Desenvolvidas.....	91
7.1.3	As Normas Regulamentadoras	93
7.1.4	Os Conhecimentos Técnicos Necessários Para Programação e Operação das Máquinas	94
7.1.5	A Ordem de Produção Prescrita Pelo Setor Comercial.....	94
7.2	O TRABALHO REAL	96
7.2.1	Ato 1: Preparo de Carga	98
7.2.2	Ato 2: Laminação	102
7.2.3	Ato 3: Serrada	103
7.2.4	Ato 4: Levigamento.....	106
7.2.5	Ato 5: Resinagem.....	107
7.2.6	Ato 6: Polimento-Classificação.....	108
7.2.7	Ato 7: Retoque.....	110
7.2.8	Ato 8: Fechamento de Pacote	111
7.2.9	Ato 9: Ovada de Contêiner	111
7.3	O AGIR EM COMPETÊNCIA	113
8	OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS.....	136
8.1	INGREDIENTE 1 (I1).....	139
8.2	INGREDIENTE 2 (I2).....	144
8.3	INGREDIENTE 3 (I3).....	149
8.4	INGREDIENTE 4 (I4).....	154
8.5	INGREDIENTE 5 (I5).....	172
8.6	INGREDIENTE 6 (I6).....	176
9	FATORES POTENCIALIZADORES DOS INGREDIENTES.....	179
10	ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES.....	185
11	REFERÊNCIAS.....	192

1 INTRODUÇÃO

Com as transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas após a década de 1970, as relações do trabalho humano começam a passar por modificações importantes e que abririam novos rumos. Fatores como a transição em curso para o chamado modelo de acumulação flexível (HARVEY, 1992), a revolução da tecnologia da informação, o processo de globalização, a empresa em rede e a cultura da decisão estratégica (CASTELLS, 2002) são alguns dos aspectos que se refletem nas exigências de melhoria dos produtos e diminuição de custos. Exigências estas presentes em todas as esferas da produção e que provocam alterações nas configurações industriais, nos padrões tecnológicos, nas estratégias empresariais, nas formas de organização e gestão do trabalho (ABRAHÃO; PINHO, 2002). Destaca-se ainda a redução do papel do Estado como regulador de conflitos e interesses de classe (COSTA, 2007), a flexibilização a desregulamentação das instituições como alternativa (FREYSSENET, 1998) e a crescente relevância dada à noção de capital imaterial (GORZ, 2005).

Essas modificações têm feito com que as organizações busquem novas formas gerenciais, coadunando à “velha” organização do trabalho outras formas para desenvolver tecnologias gerenciais contemporâneas. Como consequência, emergem discussões a respeito de modelos de gestão apoiados nos pressupostos de nova produtividade, novo trabalhador e nova gestão (ABRAHÃO; PINHO, 2002). É nesse processo que as organizações têm buscado, ao menos em tese, se deslocar da organização baseada na qualificação e no posto de trabalho para o desenvolvimento e adaptação de modelos de gestão baseados em competências.

No entanto, sobre as ferramentas de gestão que surgem no novo cenário, Duraffourg, Duc e Durrive (2010) afirmam que são “mudas” a respeito do trabalho, uma vez que não consideram as situações laborais a partir da atividade singular, lugar de reapreciação de procedimentos, ligando um vaivém entre o micro do trabalho e o macro da vida social. Na busca por maior compreensão desse ponto de vista, Schwartz (2010d, p. 37) apresenta a Ergologia como “um projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para

transformá-las”, sendo que o trabalho, conforme Schwartz (2011a), é uma relação dialética entre técnica e ação humana, um uso de si por si e pelos outros nos coletivos.

Em vista disso e considerando a atual relevância do tema “competência” para a área de Administração, faz-se a exigência de se buscar a compreensão para além dos “conhecimentos, habilidades, atitudes” expressas no desempenho, no que se insere o esforço do presente estudo para entender o “agir em competência”, expressão posta por Schwartz (2010e, p. 207) como preferível a “agir com competência” ou “na competência”. Isso porque, conforme o autor, competência não é uma noção simples e homogênea, mas sim relativa a dimensões da experiência humana que são heterogêneas e incomensuráveis, isto é, que não podem ser comparadas, como, por exemplo, saberes técnicos, saberes da experiência, saberes do corpo, valores de vida, normas coletivas criadas e recriadas em cada grupo, singularidades, dentre outros. Desse modo, o autor adverte que imaginar que se possa fechar uma lista de competências, ou de “traços de competências”, para saber se uma pessoa as possui ou não, é um risco que pode enclausurar toda a potencialidade aberta no âmbito do trabalho com esse debate.

Diante disso, na busca por uma compreensão do “agir em competência”, Schwartz (1998, 2010e) elabora a noção de “competência industriosa”, constituída por um conjunto de ingredientes heterogêneos e cuja combinação contextualizada é responsável pelo agir em competência. Na medida em que é impossível circunscrever o que é uma situação de trabalho – visto que seus limites são horizontes jamais descritíveis e definíveis com clareza –, delimitar, definir e catalogar competências ajustadas a essas situações seria algo impossível (SCHWARTZ, 2010e). A noção de competência industriosa, conforme elabora o autor, envolve então elementos heterogêneos, chamados por ele de “ingredientes”, para melhor mostrar que: eles são diferentes uns dos outros; é preciso um pouco de cada um deles; deve-se saber combiná-los.

É em vista desses aspectos que a presente pesquisa teve como intuito inicial falar de trabalho e competência no beneficiamento de granitos. Tendo em vista o uso intenso da atividade humana nesse setor, ainda em fase de mecanização (130 mil

empregos no Espírito Santo, entre diretos e indiretos e responsáveis por cerca de 50% da produção nacional, conforme Roberty (2008), entende-se que partir da Ergologia para falar de competência nesse âmbito é uma opção teórica coerente, uma vez que essa perspectiva analisa e entende o trabalho como uma atividade humana, ressaltando o ponto de vista daqueles que trabalham e suas singularidades. Servindo este aspecto também como critério para a delimitação do campo, a mesma se deu ainda em função da relevância – social e econômica – do setor para o Espírito Santo.

Optando pela postura cartográfica para o desenvolvimento da pesquisa – e considerando que a cartografia se constrói durante o próprio processo de pesquisar, sem objetivos ou etapas definidos previamente –, partiu-se de algumas inquietações: como é o trabalho desenvolvido no beneficiamento de granitos? Que valores e normas sociais perpassam esse trabalho? Como se dá o “agir em competência” neste trabalho?

Assim, o intuito inicial da pesquisa foi o de acompanhar o desenvolvimento desse trabalho à luz do referencial teórico da Ergologia e, portanto, concebendo o trabalho como relação dialética entre técnica e ação humana. O objetivo era cartografar o trabalho no processo de beneficiamento de granitos em uma organização de grande porte localizada no Espírito Santo. Após algum tempo de imersão na realidade de trabalho na empresa escolhida como *locus* da pesquisa e, mais que isso, após habitar por algum tempo aquele território existencial, a processualidade ali em curso concorreu para que o problema da pesquisa se modulasse de modo mais concreto e, posteriormente, se tornasse passível de ser colocado da seguinte maneira: como se constitui a competência industriosa no beneficiamento de granitos em uma organização de grande porte?

A pesquisa se justifica pelo que se segue: as atividades econômicas no setor de rochas ornamentais geram cerca de 130 mil empregos (entre diretos e indiretos) no Espírito Santo, a partir de cerca de 1506 empresas, conforme dados do setor (VITORIASTONEFAIR, 2013; ROBERTY, 2008); o Estado é responsável por cerca de 50% da produção nacional de rochas ornamentais e por 65% das exportações brasileiras, extraíndo cerca de 800 mil metros cúbicos de rochas anualmente

(VITORIASTONEFAIR, 2013); na economia, o setor corresponde a cerca de 8% do Produto Interno Bruto (PIB) capixaba, sendo que as exportações somaram US\$ 733,9 milhões no período de janeiro a novembro de 2012 (INFOROCHAS, 2013).

No entanto, apesar da relevância econômica, o cenário de rochas ornamentais capixaba ainda apresenta problemas precários no que diz respeito à gestão, em especial à gestão de pessoas: falta de profissionais qualificados no nível técnico, no nível superior, na área de gerência, na área de supervisão de produção e na área de operação de máquinas e equipamentos; inexistência de um sistema de gestão de pessoas na maioria das empresas (ROBERTY, 2008). Em face dessa realidade problemática, o presente estudo é relevante por buscar compreender o trabalho em parte desse setor – o beneficiamento –, com vistas a encontrar indicativos que possibilitem transformações e melhorias nessa atividade, buscando contribuir para o desenvolvimento regional e local. Cabe ressaltar também a escassez e incipiência de estudos realizados nessa área.

Para os Estudos Organizacionais, a relevância da presente pesquisa é reforçada ainda pelo fato de aproximar deste campo a abordagem ergológica e demarcar no debate sobre competência a noção de competência industrial (SCHWARTZ, 1998, 2010e), ainda não explorada nesse campo de estudo. Sobre esse debate, atualmente ele se encontra dividido, predominantemente, entre as correntes americana, aberta por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), e francesa, representada em especial por Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (2011) –, sendo que a noção de competência é multifacetada e envolve ainda no debate autores como Senge (1998), Gonczi (1999), Bitencourt (2001), Brandão e Guimarães (2001), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2005), Brandão e Borges-Andrade (2007), dentre outros. Em relação a todos eles, a perspectiva ergológica (DURRIVE, 2011; SCHWARTZ, 1998, 2010e; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c) demarca uma diferença: chama atenção para a heterogeneidade constituinte do agir em competência e para as dimensões singulares do trabalho humano, aproximando-se, em certos aspectos, dos estudos de Zarifian (2001, 2003). Busca-se, nesta pesquisa, investigar essa heterogeneidade (ou seja, as diferentes dimensões constituintes da competência industrial) na atividade de beneficiamento de granitos, elucidando questões até então não

exploradas e de relevância tanto acadêmica para os estudos ergológicos e organizacionais quanto organizacional e ainda social e econômica para o Espírito Santo.

Para tanto, este trabalho está organizado da seguinte maneira: após essa introdução, trata da relativa transição da gerência científica para o modelo “pós-fordista”, contextualizando a forma como o trabalhador é concebido nesses diferentes momentos históricos sob o ponto de vista da literatura gerencial; apresenta a perspectiva ergológica, suas ferramentas conceituais, as principais pesquisas realizadas nos últimos cinco anos e algumas de suas potencialidades para os estudos organizacionais; resgata o debate sobre competência e adentra na noção de competência industriosa; esclarece as pistas seguidas na construção da presente cartografia, bem como sua articulação com o referencial teórico-conceitual da Ergologia; traça um quadro geral do setor de rochas ornamentais no mundo, no Brasil e no Espírito Santo e apresenta a empresa ES Rochas Ornamentais, em que se realizou a pesquisa de campo; apresenta a análise do trabalho no beneficiamento de granitos, tanto do ponto de vista prescritivo como real, situando na relação entre ambos o agir em competência; apresenta a análise dos ingredientes da competência industriosa; aponta dois possíveis novos pontos de partida para investigações futuras por seu possível caráter potencializador dos ingredientes da competência industriosa, a saber, a transdução e os não-humanos e, por fim; tece as últimas considerações.

2 O TRABALHADOR NA ÓTICA DA GERÊNCIA: DE *HOMO ECONOMICUS* A *HOMO COMPETENS*¹

Um dos problemas no pensamento acadêmico sobre a Administração é a ausência da perspectiva histórica (VIZEU, 2010). Na tentativa de minimizá-lo, a contextualização das condições históricas que permitiram a emergência da gerência enquanto instituição moderna serve como pano de fundo para melhor compreender o enraizamento de pressupostos (boa parte deles ainda hoje vivos) no que diz respeito à concepção e trabalho humano no âmbito gerencial. Concepção essa que vai da emergência do trabalhador como uma extensão da máquina, movido apenas pelo interesse financeiro – *homo economicus* –, até a emergência da noção de trabalhador competente – *homo competens* –, figura em torno da qual gira boa parte da literatura atual no âmbito da gestão de pessoas. Fica, contudo, a ressalva de que não se pretende veicular aqui uma visão linear do desenvolvimento histórico. Se esse traçado toma ares de uma diacronia, é apenas porque essa postura parece a mais adequada aqui, considerando o espaço e a necessidade de clareza e concisão.

2.1 ORIGENS DA GERÊNCIA CIENTÍFICA²

Singer (1998) chama de Revolução Capitalista o contexto maior do qual faz parte a Revolução Industrial (à qual comumente são atribuídos efeitos anteriores a ela, como a divisão do trabalho). Sobre esse processo mais amplo, o autor o caracteriza em quatro fases: 1) a produção realizada por artesãos em oficinas associadas às corporações de artes e ofícios, momento rural da atividade manufatureira; 2) a cooperação simples, quando os artesãos, que antes ficavam dispersos, se concentram em uma só oficina, o que amplia a escala de produção (porém ainda sem divisão de tarefas); 3) a manufatura, em que cada trabalhador passa a realizar uma parte do trabalho e, a partir de então, o trabalhador pode ser facilmente

¹Utiliza-se neste trabalho a expressão *homo competens* (COUTERE, 2010) para referir-se, de modo genérico, à concepção de que é necessário que o trabalhador seja competente para prosperar na sociedade contemporânea, estando essa noção ainda em delineamento e sem consenso.

²Aqui se entende por gerência científica o empenho no sentido de aplicar métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão (BRAVERMAN, 1974).

substituído; 4) sistemas de fábrica industrial, em que o trabalhador passa a ser colaborador da máquina, que se torna a base produtiva.

Esse desenvolvimento industrial tem como uma das principais consequências o assalariamento, entendido como uma construção social definida historicamente (ALALUF, 1986; CASTEL 1998). É também em meio a esse processo que Braverman (1974) situa as origens da gerência: no momento em que os trabalhadores passam a ser reunidos sob um único teto, sendo-lhes impostas horas regulares de trabalho, o capitalista tateia em direção a uma teoria e prática da gerência (cujo objetivo principal é controlar), criando com isso novas relações sociais de produção: com a divisão do trabalho, as perícias são destruídas e nascem as ocupações correspondentes às suas necessidades, sendo que, daí por diante, as capacidades técnicas são distribuídas com base estritamente na “qualificação”.

Esse processo pode ser também compreendido a partir de três pontos essenciais, descritos por Zarifian (2001): 1) a separação entre o trabalho (então definido como um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas) e o trabalhador (então definido como conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações, não sendo importantes seus sentimentos, seus conhecimentos pessoais, sua capacidade de iniciativa, etc.) e, em seguida, a reunião de ambos pelo posto de trabalho; 2) instauração do fluxo como critério central da produção industrial, tendo como consequências, para o trabalho, a aceleração da velocidade de execução de operações e, para o trabalhador, trabalho cada vez mais rápido, à medida que aumentam sua experiência, sua habilidade e sua aceitação do ritmo; 3) a imobilização do trabalhador no espaço (ele é fixado em uma oficina, em um posto de trabalho, e não pode se deslocar durante toda a jornada) e no tempo (ele deve respeitar rigorosamente os horários), e a organização de sua copresença (o encadeamento de operações nos diferentes postos e o imperativo do fluxo exigem que todos os operários estejam presentes no mesmo local e nos mesmos horários). Conforme Zarifian (2003), a separação do camponês ou do artesão de sua atividade e a invenção do “trabalho” como objeto que se possa objetivar, analisar, racionalizar,

determinar e modificar independente daquele que o realiza iria determinar, durante dois séculos, o quadro dos debates sobre qualificação.

Posteriormente, com os efeitos da 2ª Revolução Industrial (múltiplos desenvolvimentos em energia, transporte e comunicação que intensificaram a velocidade produtiva e distributiva), o capital passa a ter condições de se reproduzir rapidamente, instaurando-se o processo de desenvolvimento de métodos de produção em massa (SINGER, 1988). Em decorrência, começam a surgir formas sistematizadas de gerir o trabalho humano e a desenvolver-se a gerência científica.

No entanto, cabe resgatar que os primeiros “peritos” em gerência foram os economistas clássicos, pioneiros em cuidar, de um ponto de vista teórico, dos problemas da organização do trabalho no seio das relações capitalistas, sendo que seu trabalho foi continuado na última parte da Revolução Industrial por homens como Andrew Ure, Charles Babbage (um dos mais discretos precursores de Taylor), e, na França, por Colbert, ministro de Luiz XIV, Vauban, Belidor e Marey, culminando com Fayol, contemporâneo de Taylor (BRAVERMAN, 1974). Conforme o autor referido, entretanto, somente cerca de meio século depois (fins do século XIX e princípios do século XX), após um enorme aumento no tamanho das empresas, o início da organização monopolística da indústria e a intencional e sistemática aplicação da ciência à produção, dar-se-ia uma formulação completa da teoria da gerência, a começar pelo trabalho iniciado por Frederick Winslow Taylor. Cabe então considerar que, conforme Motta e Vasconcelos (2006), já entre economistas clássicos como Smith, Hobbes, Bentham e Locke desenvolve-se a teoria de que as motivações humanas são essencialmente egoístas, teoria esta que se consolidaria na figura do *homo economicus* e que embasaria o desenvolvimento da gerência científica.

2.2 ‘TEMPOS MODERNOS’: TAYLOR, FAYOL, FORD

Faria (2008), ao examinar as concepções de Taylor, Fayol e Ford – cujas propostas, conforme o autor, sintetizam o que há de essencial no estudo da gerência científica –, aponta nas bases dessas três concepções o controle sobre o trabalho em termos

de sua fisiologia, concepção, planejamento, domínio técnico de normas e de sua execução e da amplitude das tarefas administrativas necessárias à afirmação do capital, o que se daria pelo estudo dos movimentos, das operações complementares, dos tempos elementares e do controle. De acordo com Braverman (1974), Taylor investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital, ocupando-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele, sendo que as escolas posteriores, como de Elton Mayo e outros, ocupar-se-iam, sobretudo, com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, na medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial.

O pioneirismo de Taylor, em relação a seus precursores anteriormente mencionados, foi o fato de inverter a lógica gerencial comum até então: ela “controlava” o trabalho, mas na prática isso significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador (BRAVERMAN, 1974). A contribuição de Taylor foi então um sistema que efetuassem o controle do modo concreto de execução de toda atividade no trabalho, desde a mais simples até a mais complicada, incluindo nisso a tentativa de controle das decisões que são tomadas pelos trabalhadores. Conforme avalia Braverman (1974), Taylor vê no trabalhador alguém que, por falta de instrução ou falta de capacidade mental, não consegue ou não está apto a gerir os próprios atos para um trabalho mais rápido e melhor e, portanto, cabe à gerência científica expropriar do trabalhador o conhecimento de trabalho e impor-lhe a maneira ótima de execução.

Ainda de acordo com o autor, Taylor não estava interessado no avanço da tecnologia, mas sim no controle do trabalho em qualquer nível de tecnologia, o que o levaria a formular os princípios da gerência científica: 1) dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores (o administrador assume o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda a tarefa de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas); 2) separação de concepção e execução (todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto); 3) utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de produção (a gerência científica é

quem prepara as tarefas e sua execução). Tragtenberg (1977) vê na prática desses princípios a desqualificação do trabalho e crescente alienação e Braverman (1978) conclui que esses foram os princípios com base nos quais a gerência moderna veio a existir e, em decorrência da sua aplicação generalizada no momento da revolução técnico-científica e das transformações do capitalismo, a principal consequência observada foi a destituição dos trabalhadores do conhecimento do ofício, do controle autônomo, e a imposição a eles de um processo de trabalho no qual sua função é a de parafusos e alavancas.

Assim como Taylor, Fayol (1977) também formulou uma série de princípios com vistas a garantir o controle total da empresa por meio de um enfoque sistemático da administração. Sua proposta, na análise realizada por Faria (2008), segue a mesma lógica da de Taylor, sendo que Fayol busca introduzir na empresa capitalista, através de princípios formais de gestão, a racionalidade burocrática. O autor esclarece que Fayol parte da concepção de que o empregado não cria seu trabalho, mas adapta-se a um trabalho determinado por outro cérebro, sendo o parcelamento do trabalho o que impulsiona o sistema social. Este parcelamento conduzirá a um modelo administrativo que tem como base a divisão mecânica do trabalho e que recusa, por princípio, as formas de relações que não estejam prescritas no conteúdo funcional e oficial. Nos *princípios administrativos* propostos por Fayol (1977), o trabalhador tem toda a responsabilidade e nenhuma autoridade na execução do seu trabalho. Em suma e de acordo com Faria (2008), a concepção de Fayol não apenas complementa, no plano administrativo, a de Taylor no plano da produção, como introduz na literatura da gestão uma espécie de funcionamento universal das organizações, o qual irá ser traduzido nas clássicas funções de *planejar, organizar, dirigir e controlar*.

Essas tendências, tanto as tecnológicas quanto as organizacionais, estavam bem estabelecidas quando “inicia-se³” o fordismo. Contudo, Ford (1933) busca ainda uma produção econômica e a eliminação do desperdício, o que depende, na sua

³Em muitos aspectos (por exemplo, a forma corporativa de organização dos negócios, a racionalização da tecnologia e a divisão detalhada do trabalho) o fordismo é mera extensão das tendências anteriores (HARVEY, 1992).

concepção, da padronização de peças e componentes, da habilidade do trabalhador e da qualidade da máquina. Faria (2008) esclarece que na concepção de Ford

[...] os que possuem cérebro devem dirigir e definir o trabalho dos que apenas possuem mãos. Os que possuem mãos devem apenas executar os planos e ordens dos que possuem cérebro: se são mãos com algum talento mental, podem dar sugestões; se são mãos que limpam as máquinas, é porque possuem algum índice de inteligência. A atividade mental do trabalhador é tratada como uma mercadoria: se tem valor de uso que possa produzir mais valor, será utilizada pelo capital, embora seja paga apenas como forma de trabalho comum. Se não tem nada a oferecer senão sua força de trabalho, dele será sugada sua energia física (FARIA, 2008, p. 43).

Assim, Ford instituiu a linha de montagem de modo que nenhum operário deveria ter mais do que um mesmo tipo de ritmo, um mesmo procedimento e uma mesma posição física. Faria (2008) resume os princípios fordistas da montagem: 1) trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem da operação, de modo que cada componente percorra a menor distância entre a primeira e a última fase; 2) os componentes para a montagem devem vir às mãos do operário e este deve colocar a peça que produziu diretamente nas mãos do operário seguinte; 3) redes deslizantes distribuem as peças a serem montadas em lugares convenientes. O resultado dessas normas, para Ford, de acordo com Faria (2008), é a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário que, sendo possível, deve fazer sempre uma mesma e única coisa com um mesmo e único movimento.

Sobre isso, Xavier-Sobrinho (1995) resume em três aspectos as principais características do fordismo: 1) produção em massa: a linha de montagem, as esteiras transportadoras e os trilhos de transporte, associados à padronização dos produtos, permitem a massificação da produção; 2) círculo virtuoso: parte dos ganhos obtidos pelas indústrias é transferido para os salários, o que garante o consumo da população e o escoamento da produção; 3) Estado de Bem-Estar social: centralidade que os Estados nacionais dos países avançados adquirem na reprodução do sistema capitalista, investindo em infraestrutura produtiva e assumindo a responsabilidade pelo bem-estar social, a saber, sustentar a reprodução da força de trabalho.

Das tentativas de controle interno e externo dos operários por parte da gerência fordista, Faria (2008) expõe alguns exemplos: 1) controle físico: estabelece o tipo de roupa que os trabalhadores devem usar; 2) controle do comportamento: a Escola Industrial Henry Ford é criada para ser o lugar que ensina à criança a arte de ser produtiva e para prover às oficinas da empresa bons mecânicos, com o padrão de comportamento esperado pela empresa; 3) controle ideológico: a concepção da empresa deve ser a única; 4) controle simbólico: a educação deve ser estritamente utilitária; 5) controle físico subjetivo: quando o salário é aumentado, também é aumentada a vigilância e a averiguação da vida de cada operário para saber o destino que estes dão ao salário, pois aqueles que bebem, jogam e não possuem um verdadeiro lar não devem usufruir dos benefícios do novo pagamento; 6) controle por resultados: para aumentar a eficiência do trabalho, é necessário executá-lo de modo mais rápido; 7) controle normativo: a direção define os métodos e as regras do trabalho e o operário as executa exatamente conforme foram planejadas; 8) controle por sedução monopolística: são criados armazéns de secos e molhados, farmácias, açougues, lojas de roupas, tecidos e calçados e vendas de combustíveis, em um total de 10 armazéns, o que permitia a Ford controlar o consumo de seus trabalhadores.

Acreditando que suas ideias não deveriam se restringir à fabricação de automóveis, mas transformar-se em uma forma de “código universal natural”, baseado na concepção de que “a lei natural é a lei do trabalho”, Ford torna-se um dos mais importantes ideólogos do poder do capital e da exploração extrema da força de trabalho (FARIA, 2008). O autor resume a filosofia fordista: tirar o máximo do trabalho que um operário pode executar, exercer o máximo de controle sobre o processo de trabalho e de produção e controlar ao máximo a vida dos trabalhadores dentro e fora da fábrica.

Na história da gerência até então, como apontam Motta e Vasconcelos (2006), a concepção que se faz do trabalhador é a de *homo economicus*: ele é considerado previsível e controlável, preguiçoso, egoísta e utilitarista em seus propósitos, um racionalista absoluto cujos incentivos são puramente monetários. Nessa ótica, incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram as ações consideradas suficientes para garantir boa produtividade.

Após a gerência científica, o caminho que essa concepção gerencial do trabalhador percorre até desembocar na noção predominante atualmente na literatura gerencial – a de que o trabalhador deve ser competente, tendo em vista a dinamicidade da sociedade contemporânea, emergindo assim a ideia de *homo competens* (COUTERE, 2010) –, foi longo, pois comporta um variado número de escolas, e ao mesmo tempo não muito heterogêneo, pois é marcadamente acompanhado pela lógica industrial que a originou: taylorismo, fordismo, fayolismo.

Conforme Braverman (1974), logo depois de Taylor surgem a Psicologia Industrial e a Fisiologia Industrial para aperfeiçoar os métodos de seleção, adestramento e motivação dos trabalhadores, e são logo ampliadas numa pretensa Sociologia Industrial, para o estudo da oficina como um sistema social. Assim, enquanto “o taylorismo domina o mundo da produção, os que praticam as ‘relações humanas’ e a ‘psicologia industrial’ são as turmas de manutenção da maquinaria humana” (BRAVERMAN, 1974, p. 84). Para o autor, o aspecto básico das diversas escolas e correntes que surgiram é que, diferente do movimento da gerência científica, não se interessam em geral pela organização do trabalho, mas pelas condições sob as quais o trabalhador pode ser induzido melhor a cooperar no esquema de trabalho organizado pela engenharia industrial, sendo que elas se voltam para os problemas enfrentados pela gerência: insatisfação, relutância ao ritmo de trabalho imposto, indiferença, negligência e hostilidade à administração por parte do trabalhador.

Faria (2008) retoma e descreve a continuação desse caminho, aqui pontilhado: enfoque das relações humanas; enfoque neoclássico; enfoque behaviorista; enfoque estruturalista; enfoque funcionalista; enfoque da Teoria Z e dos Círculos de Controle de Qualidade e enfoque das técnicas japonesas (toyotismo). Ao analisar a transição da gestão clássica para a gestão flexível em termos das alterações que se processam nas relações de trabalho e tendo por base as dimensões humanas, o autor conclui que, embora os fundamentos da Organização Científica do Trabalho (OCT) venham sendo aperfeiçoados, seus pressupostos continuam praticamente inalterados.

Até este ponto, algumas considerações concernentes ao trabalho como atividade humana tornam-se necessárias para contextualização desse percurso. A característica comum e que perpassa tanto as concepções de Braverman, Faria e Schwartz é o fato de fazerem referência (alguns com mais afinidade que outros) a Karl Marx. Assim, há certa completude, mas também há diferenças, o que indispensavelmente deve ser pontuado.

Nas análises de Braverman e Faria, a relação entre o capitalista e o trabalhador é de controle, dominação e desqualificação do trabalho, sendo que o modo de produção capitalista destitui o trabalhador do conhecimento do ofício e da autonomia, transformando-o numa peça da maquinaria industrial. Para Braverman (1974), a passagem do controle sobre o processo de trabalho das mãos do trabalhador para o capitalista (o que, para este, é o problema da gerência) apresenta-se na história como a alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador. Para Faria (2008), a lógica desse controle são as ações repressivas e recalcantes, explícitas e implícitas, objetivas e subjetivas, o que faz com que ele deixe de ser uma simples garantia de que o plano seja cumprido para se tornar uma função que visa determinar as atitudes, os comportamentos, o desempenho, a obediência e a mais absoluta submissão do trabalhador à organização. Esse controle e essa submissão, na concepção de Yves Schwartz, nunca são completamente possíveis, uma vez que o trabalho real (na forma como executado) é sempre (e esta proposição é universal) diferente do trabalho prescrito pela gerência. Isso porque o trabalho é um uso de si, o que se relaciona às características morfológicas, psíquicas e culturais, o que é impossível de ser expropriado ou completamente controlado.

Sem ser ingênuo, Schwartz (2010d) sabe que a OCT buscou levar ao limite a tentativa de simplificar a atividade humana, ou seja, de antecipá-la totalmente, de prepará-la de tal forma que uma vez modelizada pelos outros, aqueles que devessem executá-la “não teriam que pensar”, isso com vistas ao controle completo dos processos de trabalho. Entretanto, ele vê nesse projeto algo mais: a prescrição completa do modo de trabalhar é impossível, pois o trabalho, atividade humana, comporta (além da dimensão técnica e de emprego de procedimentos, que o autor chama de *Registro Um*, e que Dnaiellou (2012) chama de *trama*) uma dimensão

enigmática, uma penumbra (a que nomeia *Registro Dois*, à qual Daniellou (2001) se refere como *urdidura*), que resiste a qualquer tentativa de instrumentalização e, por conseguinte, à divisão completa, seja ela social ou técnica. Isso porque o trabalho é uso de si e a conversão do ser humano em um autômato (mero executante, despojado de conhecimentos, emoções e iniciativa) é impossível. Assim, por mais mecanizado, dividido e parcializado que seja o trabalho, haverá sempre uma parcela resistente responsável por um “fazer de outra maneira”, uma “reserva de alternativas”.

Se o trabalho é sempre (mais ou menos) combinação de trama e urdidura, debate entre normas antecedentes, mais ou menos instáveis, acumuladas, passíveis de ensinar, prescritíveis, codificáveis e de renormalizações, sempre mais ou menos ressingularizantes, poder-se-ia dizer que nunca houve, *stricto sensu*, produção ‘em’ massa; o homogêneo, o padrão não escapa jamais às renormalizações cotidianas das quais falamos, mesmo no regime taylorista. Entre esses dois paradigmas mencionados, há muito mais uma diferença de grau, que pode ser mais importante do que uma diferença de natureza (de ‘paradigma’ no sentido kuhniano) (SCHWARTZ, 2011a, p. 39).

Por conseguinte, para Schwartz (2011a), a produção em massa certamente existe, mas ‘em tendência’, sendo que não se deve supor que os ‘operários-massa’, os produtores que são também consumidores, exportavam progressivamente a microvariedade criativa do gênio deles, experimentada de maneira mais ou menos consciente na esfera produtiva, para a esfera do consumo.

Se a indústria de massa é suposta produtora de tipos humanos homogêneos e intercambiáveis em suas práticas e em seus gostos, então a emergência da economia da variedade torna-se obscura. Se, ao contrário, toda situação de trabalho, inclusive aquela desdobrada sob o estandarte da padronização, provoca a atividade industriosa às ressingularizações produtoras sociais, então a sequência histórica oferece menos aspereza (SCHWARTZ, 2011a, p. 40).

Se, para Braverman (1974) e Faria (2008), o controle taylorista do modo de execução de toda atividade destrói as perícias e extirpa do trabalhador o domínio do conhecimento do trabalho, para Schwartz, Duc e Durrive (2010e) o trabalho é uso de si, o que remete a uma dimensão impossível de ser extirpada. Trabalhar é, então, arriscar-se, usar recursos enigmáticos e singulares que passam pela inteligência e inconsciência do próprio corpo para agir diante das variabilidades, sendo estas impossíveis de serem erradicadas do meio. A articulação entre *Registro Um (trama)* e *Registro Dois (urdidura)* sempre produz modos diferentes de trabalhar, modos de

inventividade humana ligados aos valores que mobilizam as pessoas para encontrar maneiras de gerir essas articulações, uma vez que jamais existe uma única racionalidade no trabalho e “o idêntico é invivível”.

Isso, por outro lado, também não impede que Schwartz (2010c) concorde que o projeto taylorista de transformar o trabalho em pura execução, ou seja, anular da atividade a articulação dialética permanente entre o efeito de *trama* e o efeito de *urdidura*, conduz a um verdadeiro massacre. O autor concorda que a tentativa de dominação imposta ao trabalhador pode ter efeitos devastadores, levando a uma verdadeira mutilação da atividade humana. Mas isso também se relaciona, para o autor, ao relativo fracasso do taylorismo, projeto impossível de ser realizado. Além disso, como bem ressaltam Dollé e outros (2010), se a técnica é concebida sem deixar nenhuma margem de manobra aos trabalhadores, impondo-lhes procedimentos e normas determinadas do exterior, acaba-se por encontrar dificuldades e talvez catástrofes.

Feitas essas considerações e retomando a notável mudança em curso na concepção gerencial sobre o trabalhador (de *homo economicus* a *homo competens*), cabe ainda passar pelas transformações que contribuiriam para a emergência da discussão sobre as competências, um caminho aparentemente inverso daquele que culminou na gerência científica e que conduziria, sob certa ótica, o trabalho de volta ao trabalhador. Para tanto, ainda alguns aspectos históricos merecem ser resgatados.

2.3 A TRANSIÇÃO

De 1963 a 1973 as contradições do capitalismo se tornaram cada vez mais evidentes e o fordismo e o keynesianismo revelam-se incapazes de contê-las (HARVEY, 1992). O referido autor contextualiza esse processo: a produção em massa impede flexibilidade de planejamento; há problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos; há ondas de greve e problemas trabalhistas; o excesso de fundos, dada a impressão de moeda, leva à inflação; o aumento do preço do petróleo leva os segmentos da economia a buscar modos de economizar energia

através da mudança tecnológica e organizacional e leva ao problema da reciclagem dos petrodólares excedentes, exacerbando a já forte instabilidade dos mercados mundiais. Sobre as estratégias corporativas de sobrevivência, para o autor, elas vieram em forma de mudança tecnológica, automação, busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital. Por conseguinte, as décadas de 1970 e 1980 foram um período conturbado de reestruturação econômica e reajustamento social e político. Ocorreu uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política que começaram a representar a passagem para um regime de acumulação novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta e denominado pelo autor como “acumulação flexível”.

Sobre esse sistema, Harvey (1992) explica que o mesmo permite aceleração do ritmo da inovação do produto, ao lado da exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala. Em contrapartida, necessita-se reduzir a meia-vida do produto e elevar a fugacidade das modas, a mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. Assim, a estética relativamente estável do modernismo fordista cede lugar à instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação das formas culturais. No mundo financeiro, ressalta-se a criação de maneiras alternativas de obter lucros que não se restrinjam à produção pura e simples de bens e serviços. Destaca-se ainda a gradual retirada do Estado do bem-estar social, o ataque ao salário real e ao poder sindical organizado. O movimento mais flexível do mercado acentua o novo, o efêmero, o fugaz, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo. Ainda de acordo com Harvey (1992), na medida em que a ação coletiva se torna mais difícil, o individualismo se encaixa no quadro geral como condição necessária, embora não suficiente, da transição do fordismo para a acumulação flexível.

Toni (2003) corrobora que o cenário de mundialização do capital introduz mudanças qualitativas não só no plano produtivo, mas também no plano político-ideológico, trazendo não apenas a predominância de novas tecnologias e novos padrões de

gestão e de organização do trabalho, mas também a predominância do ideário neoliberal, que coloca o mercado como instância reguladora privilegiada da vida em sociedade. Estendendo a visão para o âmbito da produção e do trabalho, os novos modelos – japonês, sueco, italiano – constituem alternativas ao modelo fordista clássico, tornando-se referência para os processos de gestão e organização do trabalho. Assim, “flexibilidade” cristaliza-se como a palavra de ordem.

Costa (2007), por sua vez, destaca o acirramento da competição econômica em nível global, os avanços da tecnologia da informação, a introdução de novos métodos organizacionais, a financeirização da economia e a expansão do setor de serviços como alguns aspectos importantes. Nesse sentido, a internacionalização da economia leva ao acirramento da concorrência e a velocidade das inovações fazem do conhecimento e da tecnologia os grandes diferenciais da competitividade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Sobre isso, Costa (2007) afirma que o processo complexo de transformação social em escala global passou a exigir um novo padrão de regulação das trocas econômicas e das relações de trabalho. Assim,

[...] num ambiente marcado por instabilidade e incertezas, os Estados e as empresas centraram suas estratégias de ajuste competitivo no princípio da flexibilidade e da redução dos gastos sociais e dos custos produtivos. A ideia de flexibilidade encontra dimensão controversa no campo da regulação das relações de trabalho. As instituições do trabalho e da assistência vêm sofrendo fortemente a ação de relações de troca livres e autorreguladas pelo mercado (COSTA, 2007, p. 2).

Desse modo, o papel do Estado de intervenção como regulador de conflitos e interesses de classe e de garantidor do direito de representação e de proteção social dos trabalhadores – antes assentado principalmente no reconhecimento da liberdade sindical, na institucionalização de legislação trabalhista e previdenciária mínima e na criação de distribuição de renda via políticas públicas de acesso à saúde, educação, provisão de seguro desemprego e pensões (HARVEY, 1994; BOYER, 1995; MATTOSO, 1996) – começa a modificar-se depois da década de 1970, com a concorrência intercapitalista e a ideologia reducionista do papel do Estado na economia (COSTA, 2007). Com a crescente instabilidade econômica, pareada à globalização comercial e tendo como pano de fundo a criação de novas tecnologias e métodos organizacionais, os padrões de concorrência são desestabilizados, passando a ser exigido das empresas maior agilidade e adaptação

às novas condições de competição, o que faz com que a flexibilização e a desregulamentação das instituições sejam vistas como alternativa (BOYER, 1995; FREYSSENET, 1998). Nesse sentido, conforme explica Costa (2007), as empresas passaram a buscar cada vez mais autonomia na definição das regras que regulam o uso do trabalho, privilegiando a negociação descentralizada e, quando possível, por empresa; ocorre um processo de fragmentação das negociações coletivas e maior segmentação do mercado e das condições de trabalho; a militância dos trabalhadores é severamente disciplinada pelo desemprego e pelas incertezas econômicas.

Todas essas modificações acarretam esforços das organizações no sentido de se adequarem à competitividade e às novas demandas mercadológicas. Para tanto, no âmbito organizacional surgem discussões a respeito de novas formas de gestão, como se expõe a seguir.

2.4 'PÓS-MODERNOS TEMPOS MODERNOS'

As modificações anteriormente mencionadas acarretam esforços das organizações no sentido de se adequarem à competitividade global, o que, conforme Abrahão e Pinho (2002), tem feito com que as mesmas busquem novas formas gerenciais, abrindo mão da “velha” organização do trabalho para buscar tecnologias gerenciais contemporâneas, emergindo assim modelos de gestão apoiados nos pressupostos de produtividade, do novo trabalhador e da nova gestão. O processo de reestruturação produtiva e organizacional, conforme as autoras referidas, pode ser identificado ainda pela transformação das estratégias empresariais, que alteram as formas de organização, gestão e controle do trabalho, resultando em novas formas de competitividade.

Assim, no Brasil, na década de 1980, a preocupação com a qualidade e produtividade abriu espaço para se pensarem novas formas de organização e gestão inspiradas na experiência dos grupos semiautônomos europeus e nas práticas da indústria automobilística japonesa (FLEURY; FLEURY, 2011). Sobre estas, Faria (2008), entretanto, avalia que o modelo toyotista não é senão um

taylorismo-fordismo de base microeletrônica, computadorizado, acrescido de um modo de gestão que visa operacionalizar a concepção de “trabalhador flexível” em lugar do “trabalhador especializado”, típico do fordismo. De acordo com a análise do autor, os “novos modelos”, dessa forma, não passam de “mais do mesmo”, um revestimento da velha ótica taylorista-fordista que não a exclui e tampouco a substitui por completo.

Com a revolução da tecnologia da informação e o processo de globalização, passa a tomar a cena ainda o conceito de “empresa em rede” e de “cultura da decisão estratégica” (CASTELLS, 2002). A consequência é que os limites organizacionais tornam-se cada vez mais frágeis e recebe foco o “capital imaterial”, constituído não pela ciência, mas pela inteligência, imaginação e saber (GORZ, 2005). Assim, o desempenho não é mais definido na relação direta com as tarefas, mas na relação entre os indivíduos, sendo a mobilização das capacidades e das disposições afetivas o que importa a partir de então. Em decorrência, passa a intensificar-se a pressão sobre a área de gestão de recursos humanos que, com as discussões a respeito de produtividade, competitividade global e a necessária criação e/ou reformulação de ferramentas gerenciais diante do novo cenário organizacional, busca deslocar-se do seu “antigo” papel burocrático de Departamento de Pessoal (DP) para uma gestão estratégica de pessoas (ALBUQUERQUE, 1999, 2002).

O referido autor mostra a evolução da administração de recursos humanos rumo a esse novo perfil em determinados contextos organizacionais. De modo conciso, algumas características dessa nova gestão, conforme Parolin e Lindolfo (2009), são: importância da comunicação interna com função de transmissora e mantenedora da filosofia e dos valores organizacionais, com objetivo de sua internalização pelos colaboradores; os processos de recrutamento e seleção voltam-se ao desenvolvimento do potencial dos candidatos em níveis iniciais de carreira, enquanto o recrutamento interno se dirige para a valorização dos níveis mais avançados; o treinamento não se restringe ao aumento do desempenho da função, tornando-se mais voltado para o desenvolvimento de competências; a gestão de carreira deixa de ser responsabilidade exclusiva da organização e passa a ser do indivíduo, que deve gerir seu desenvolvimento e competitividade profissional; a avaliação de desempenho é destacada como ferramenta de retroalimentação e de

sustentação dos sistemas de recursos humanos; as políticas de remuneração passam a focar a posição da carreira e do desempenho como base da equidade interna; uso do sistema de incentivos, voltados ao estímulo da criatividade.

Destaca-se, como característica importante, a busca de alinhamento entre inovação e estratégia organizacional, atribuindo-se importância ao estímulo da criatividade dos trabalhadores (AMABILE et al., 1996; ISAKEN et al., 2000-2001; KWASNIESWSKA; NECKA, 2004). Parolin e Lindolfo (2009) apontam, entretanto, que os referidos estudos não ampliam os debates para a construção de um modelo de gestão que permita às organizações determinar o nível de contribuição desses indicadores para o alcance do intento estratégico da organização, faltando ao construto sobre criatividade nas organizações um referencial de gestão alinhado à estratégia de gestão de pessoas.

Nesse sentido, valoriza-se o capital intelectual humano e o desempenho passa a receber mais relevância (FLEURY; FLEURY, 2006), sendo que as organizações passam a capitalizar o processo de aprendizagem individual no intuito de lograr um aprimoramento das habilidades e competências a favor de maior produtividade (ALBUQUERQUE, 2002). Salienta-se, a esse respeito, o contrato psicológico (FISCHER, 1998) na busca de harmonizar os resultados econômicos organizacionais com o desenvolvimento dos indivíduos, busca essa que se pauta em responsabilidade, participação, maior autonomia, comunicação, clareza, dentre outras características pessoais. Assim, a gestão estratégica de pessoas funciona como um “negócio interno”, sendo agente de mudanças comprometido em criar condições favoráveis que levem as pessoas a dar a sua máxima contribuição para o sucesso organizacional (ULRICH, 1998). Com isso, percebe-se que é característica capital da gestão estratégica de pessoas afirmar que:

Os recursos humanos representam um dos fatores críticos de sucesso em um contexto de competitividade. São as pessoas os principais responsáveis por desenvolver as competências essenciais das organizações e transformá-las em produtos, processos, serviços que agreguem valor à empresa; são as pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que proporcionam decisões e imprimem significado e rumo aos objetivos globais. Além disso, o conhecimento e a especialização se encontram em indivíduos de todos os níveis e estão contidos nos relacionamentos dos grupos de trabalho, especialmente daqueles que atuam mais próximo de clientes, de concorrentes ou da

tecnologia, que precisam cada vez mais ser potencializados pelas empresas (GARAY; CARVALHO; SILVA, 2013).

Dentro dessa lógica, sobre o perfil de trabalhador mais valorizado, procura-se: polivalência; comprometimento organizacional; qualificação técnica; participação criadora; mobilização da subjetividade; capacidade de diagnosticar e decidir; competências; capacidade de transitar de um *savoir-faire* para um novo modo de “saber ser, saber fazer e saber pensar” (ABRAHÃO; PINHO, 2002). Para as autoras, busca-se a criação de programas participativos, inspirados na filosofia da qualidade total e de novos programas de benefícios – com incentivos materiais e simbólicos –; no apelo à adesão da cultura da organização como forma de “integrar” o trabalhador; na redução dos níveis hierárquicos; no incentivo à produtividade; e na efetivação de programas de treinamento.

Lima e Bianco (2009) avaliam também que as alterações em curso ressaltam fatores como a relação comunicacional, a dimensão coletiva, a relativa autonomia, as necessárias mobilizações subjetivas, as implicações dos trabalhadores nos processos de trabalho bem como novos mecanismos de controle. As organizações então buscam, conforme Abrahão e Pinho (2002), conciliar a flexibilidade com o desenvolvimento de novas competências, descentrando as mudanças gerenciais dos conceitos de eficiência e eficácia e integrando a complexidade das situações de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

A conclusão é que todo esse aparato busca formular um conjunto de ferramentas de gestão dos recursos humanos e passa, posteriormente, a rotular-se “gestão de competências” e, no momento em que vem a ser valorizado pelas organizações, o ser humano passa a ser tratado de maneira economicista (ZARIFIAN, 2001). Isso porque, nas análises do autor, o “recurso” humano, como os outros recursos (máquinas, tecnologias, informações, etc.) é tratado como tal e, assim, a gestão dos empregados e das competências ocorre antecipadamente, ou seja, é construída não em torno da noção de “competência”, mas de “qualificação de emprego”.

O autor esclarece que as competências assim tratadas não são outra coisa senão uma forma de ajustamento da capacidade das pessoas às tarefas que definem o conteúdo do emprego e, portanto, fica-se basicamente no âmbito do modelo

taylorista, que presume uma passividade total do indivíduo em relação aos requisitos de qualificação que foram predefinidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer “competente”. Sobre essa ótica, o autor explica que a mesma consiste em supor que existam qualidades que os indivíduos podem mobilizar em qualquer categoria de emprego (ou quase), qualidades essas chamadas de “saber-ser”, ou ainda de “competências sociais”, que remetem a traços de personalidade do tipo “capacidade de iniciativa”, “tenacidade”, “autocontrole”, “liderança” etc. O que decorre disso é que

[...] a aparição desse estranho chamado “saber-ser” fez com que fosse afastado de uma verdadeira análise das competências profissionais e, como consequência, permitiu escancarar a porta para uma perigosa variante: avaliar os assalariados não por suas qualidades profissionais, mas por suas qualidades pessoais, de acordo com critérios estabelecidos pela direção da empresa, assistida por “psicólogos especializados”. Desse modo, podiam-se definir modelos de normalidade (o “bom” saber-ser), e rejeitar as “aberrações” (ZARIFIAN, 2001, p. 33).

Para longe disso, o autor define que a competência profissional consiste em fazer frente a eventos, ou seja, ao que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada e vem perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando assim a capacidade da máquina de assegurar sua autorregulagem, sendo esse enfrentamento pertinente e com conhecimento de causa (ZARIFIAN, 2011). Esse enfrentamento, conforme o autor, é automobilizado pelo trabalhador em situação real, uma iniciativa que provém do indivíduo não apenas do ponto de vista cognitivo, mas também do ponto de vista do comportamento social, o que supõe intensa mobilização de uma rede de atores e torna o trabalho algo coletivo.

Schwartz, Duc e Durrive (2010a), por sua vez, refletindo sobre todas essas transformações com impacto no mundo do trabalho, longe de dar uma resposta fechada, apontam um aspecto relevante: o que se modificou é o que é pedido aos homens e às mulheres no trabalho. Schwartz, Duc e Durrive (2010c) ressaltam outras dimensões que se ampliam com todas essas transformações: alteram-se profundamente não apenas as atividades do trabalho, mas também a maneira como as relações sociais vão se agenciar, as relações de poder, as relações entre a atividade de trabalho e os locais de trabalho, as categorias socioprofissionais.

Com isso, percebe-se que na trajetória histórica palco de mutações econômicas, políticas e sociais com implicações para a gestão, o artesão não se converteu num autômato e tampouco este se reconverteu num mobilizador de subjetividade e *locus* de competências. A grande mudança deu-se, de fato, na perspectiva da gerência em relação ao trabalhador: com o taylorismo-fordismo, ela passou a enxergá-lo como mero autômato e, hoje, desperta desse engano, conforme melhor se aborda a seguir.

2.5 O TRABALHO RETORNA AO TRABALHADOR

Apesar de nunca tê-lo deixado de fato – visto que, como atividade, é impossível de ser separado em termos efetivos –, o trabalho retorna ao trabalhador no sentido em que a gerência desperta atualmente para o fato de que, como bem coloca Zarifian (2001), o trabalho não é um dado objetável, padronizável, prescritível que bastaria reduzir a uma lista de tarefas relacionadas a uma descrição de emprego ou do posto de trabalho; o trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional.

Retomando as características históricas do trabalho industrial assalariado que levaram à emergência da gerência científica (a separação entre o trabalho e o trabalhador; a predominância do fluxo e da produtividade de operações de trabalho; a necessidade de copresença), hoje, para Zarifian (2001), elas encontram-se profundamente desestabilizadas, o que, direta ou indiretamente, conduz à emergência da problemática da competência. “O trabalho recoloca-se na interioridade do trabalhador” (ZARIFIAN, 2001, p.43). Em vez de preceder o trabalhador, o trabalho se torna a expressão direta da potência de pensamento e de ação desse indivíduo, de seu conhecimento, de sua inteligência prática, de seu engajamento (ZARIFIAN, 2003). A tudo isso Schwartz (2000b) resume em uma expressão: o trabalho é uso de si.

É preciso não perder de vista ainda que a emergência de um modelo da competência é uma transformação de longo prazo e que inaugura um novo período histórico, o de uma substituição da lógica do modelo de posto de trabalho que, com

o processo de industrialização, prevaleceu sobre o modelo da profissão, tendo ambos “lutado” por cerca de dois séculos (ZARIFIAN, 2003). O autor aponta ainda outros fatores que contribuem hoje para esse retorno: a emergência da individualidade, entendida como o indivíduo autor de seus próprios atos e de sua própria vida, o que faz do trabalho algo mais individual e mais coletivo, sendo a oposição entre individualidade e entidade coletiva algo obsoleto; a incerteza como regra, não só para os mercados e para a conjuntura econômica, mas também como expressão de uma transformação nas próprias condições de produtividade.

Schwartz (2010e) vê nessa emergência uma bifurcação: um ponto positivo e também um risco. O lado positivo é que se dá a passagem da noção de qualificação à de competência, o que abre espaço para que se alargue, na relação entre técnica e ação humana, a percepção da segunda, visto que, com a noção de competência, dá-se conta de que uma definição daquilo que uma pessoa coloca em ação no trabalho não pode mais se relacionar ou se restringir ao posto de trabalho (herança do taylorismo). O meio técnico é infiel e, quanto mais técnicas se desenvolvem, mais as interfaces a gerir se multiplicam, e por isso a questão das competências é da atualidade: as técnicas se inscrevem na relação entre *trama* e *urdidura*; o uso da técnica coloca em dialética normas antecedentes e renormalizações, jamais de modo neutro, mas em referência a valores (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c).

Por outro lado, o risco que o autor aponta é que há uma série de práticas que se desenvolvem no intuito de fechar uma lista de competências, “traços de competências”, para saber se uma pessoa as possui ou não. Há os especialistas de grades de competências, de avaliação de competências e aí se corre o risco de voltar a enclausurar a potencialidade aberta no primeiro ramo da bifurcação. Zarifian (2003) concorda com a existência desse risco e afirma que o modelo de competências é exigente e as empresas não podem utilizá-lo sem particularizar as escolhas dos assalariados, havendo aí o risco de que o modelo “afunde” e se torne desacreditado no exato momento em que aparece: atualmente quase qualquer coisa pode ser chamada de gestão de competências, conforme a crítica do autor.

O mesmo autor aponta ainda que poucas pesquisas são feitas para entender o ponto de vista dos assalariados, atores silenciosos e diretamente implicados. É em

vista de todos esses pontos que nesta pesquisa adota-se o ponto de vista da atividade evidenciado pela Ergologia e a noção de competência industrial, para compreender sua constituição no segmento de beneficiamento de granitos. Para o desenvolvimento da compreensão dessa noção, no entanto, antes se faz imprescindível um aprofundamento sobre a perspectiva ergológica, conforme se segue.

3 ERGOLOGIA: UMA ABORDAGEM POSSÍVEL PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS SOBRE TRABALHO

Conforme explanado anteriormente, a gestão do trabalho humano está historicamente ligada à busca de instrumentos de controle, sendo abundante a literatura que se apresenta como capaz de instrumentalizar o gerenciamento dos “recursos humanos” e promover a adaptação do homem às demandas de desempenho e eficiência (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Entretanto, se por um lado a Teoria Organizacional se constituiu predominantemente inspirada no modernismo sistêmico (HASSARD, 1993) e, portanto, na premissa de uma diferenciação funcional dos fenômenos sociais (CLEGG, 1990), por outro lado, atualmente cada vez mais pesquisadores desse campo de saber têm buscado problematizar e romper com essa tradição.

Assim, no que concerne ao trabalho humano como objeto dos Estudos Organizacionais, têm-se buscado cada vez mais o diálogo com outras correntes, de autores diversos (AKTOUF, 2004; CHANLAT, 1994; CLOT, 2007, 2010; DEJOURS, 1987, 1997; DEJOURS, ABDOUCHELI, BETIOL et al., 1993; ENRIQUEZ, 1992; GORZ, 1988; PAGÈS, BONETTI, GAULEJAC et al., 1980) que buscam romper com a ordem organizacional estabelecida pelo enfoque clássico da Administração. Nessa tendência, a presente pesquisa utiliza a abordagem ergológica, desenvolvida pelo filósofo francês Yves Schwartz, sendo necessário, portanto, esclarecer seus principais pontos teórico-conceituais, sendo este o propósito deste capítulo.

3.1 ERGOLOGIA: GÊNESE E CONCEPÇÕES IMPORTANTES PARA O SEU ENTENDIMENTO

A Ergologia – assim denominada a partir dos anos 1990 e apresentada como “um projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las” (SCHWARTZ, 2010d, p. 37) – tem suas origens atreladas a estudos pluridisciplinares a respeito de situações de trabalho nos fins de 1970 e início de 1980 na França, sendo fruto de experimentações e debates entre

profissionais do conceito e protagonistas da atividade de trabalho (ATHAYDE; BRITO, 2011; HENNINGTON; CUNHA; FISCHER, 2011).

Conforme Durrive e Jacques (2011) e Schwartz, Duc e Durrive (2010d), a Ergologia faz sua análise colocando-se tanto quanto possível do ponto de vista daquele que trabalha e se constitui no intuito de investigar o permanente debate de normas e de valores que renovam indefinidamente a atividade humana de trabalho, concentrando-se sobre a relação que a pessoa estabelece como o meio no qual está engajada. Tal abordagem tem ainda “a perspectiva de abrir ao máximo o ângulo sobre todas as dimensões da atividade (matriz do viver), ao mesmo tempo analisando-a à lupa” (ATHAYDE; BRITO, 2011, p. 258).

No seu surgimento, suas principais fontes inspiradoras, como relatam Athayde e Brito (2011), foram: uma linhagem no campo da filosofia da vida, que busca compreender a relação entre o homem e o meio; a etnologia da Pré-História, que resgata as historicidades do trabalho; e a Ergonomia da Atividade, importante por ter evidenciado a defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real. A abordagem ergológica, sem objetivar modelos de análise única, concebe o trabalho como um misto de aspectos técnicos com ação humana numa relação repleta de singularidades frente às demandas do mundo laboral, propondo então debater outro ponto de vista no mundo organizacional: o ponto de vista do trabalhador, particularmente ausente nas empresas (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010). Para tanto, a Ergologia se desenvolve como uma postura analítica do trabalho humano a ser utilizada pelas diversas áreas de saber num movimento pluridisciplinar. Sendo que seu foco de análise privilegia o ponto de vista do trabalhador, sua concepção a respeito do mesmo passa a ser central e é elaborada através do conceito de “corpo-si”, a seguir esclarecido.

3.1.1 O trabalhador: corpo-si

Para falar do trabalhador e das questões por ele engendradas, a Ergologia não utiliza os conceitos de sujeito ou subjetividade, mas sim de “corpo-si”, árbitro no mais íntimo da atividade, [...] que não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas uma

entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e, p. 196).

Conforme esses autores, o trabalhador é constantemente confrontado com variabilidades na realização de suas tarefas, sendo-lhe impossível escapar de microescolhas rotineiras. Diante disso, o corpo-si é o árbitro e gestor dessas variabilidades que o impulsionam a escolher entre trabalhar “por si” ou “pelos outros”, gerindo assim seu fazer. Conforme Schwartz, Duc e Durrive (2010e), essa gestão passa por economias do corpo, por sinalizações sensoriais e visuais, por um tipo de inteligência que passa pelo muscular, pelo neurofisiológico, mas que em seguida passa pela inconsciência do próprio corpo e pelo histórico. Em decorrência, a entidade que arbitra e decide não é inteiramente biológica, nem inteiramente consciente ou cultural, e é por isso que a ideia de corpo-si é posta pelos autores como preferível às noções de sujeito ou de subjetividade. Assim tem-se a vantagem de não veicular “certo número de possíveis mal-entendidos ou de evidências que criam obstáculos”, uma vez que todo conceito carrega consigo uma história, apostas e valores (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e, p. 197).

A noção de subjetividade, para esses autores, coloca o indivíduo diante de um espelho em que ele se reconhece, um espelho que o transforma em objeto circunscrito numa moldura, descortinando os segredos de sua vida e de sua ação. A noção de corpo-si, ao contrário, remete às profundezas do que se é, um “alguma coisa” que ninguém poderá colocar totalmente em palavras, uma obscuridade que coloca à distância toda objetivação do indivíduo e que não faz dele “um objeto a ser descrito”, restituindo então a forma pela qual ele sempre escapa, a seu jeito, de ser objetivado. “Ninguém jamais poderá encerrá-lo em uma moldura, por mais sedutora que ela seja” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e, p 198).

Desse modo, uma vez que se busca abarcar o maior número possível de disciplinas para compreender o trabalho humano numa abordagem pluridisciplinar, a Ergologia desenvolve o conceito de corpo-si de modo que não se lhe imponham barreiras epistemológicas drásticas. De modo semelhante, o conceito de trabalho na referida abordagem diz respeito à sua dimensão de uso, como melhor explanado a seguir.

3.1.2 O trabalho: usos de si

Partindo do conceito de “corpo-si”, Schwartz (2000b) justifica a utilização da palavra “uso” para elaborar sua concepção de trabalho e seu lugar privilegiado na abordagem ergológica: o “uso de si” é a manifestação do “si”, sendo este

[...] um sábio desconhecido, o desejo de saúde, o desejo de abrir no mundo cotidiano espaços onde ser norma instituinte, por pouco que se o deseje, que pode tornar possíveis as transferências de afetos e de símbolos entre heranças do desafio infantil e coerções, heranças e possíveis ofertas pelas atividades humanas em cada momento determinado da história; e de tal sorte que esta segunda ordem da realidade não seja simples repetição, mas um retrabalho com profundidade do primeiro (SCHWARTZ, 2000b, p. 47).

Assim, quando se diz que trabalho é uso de si, isso quer dizer que ele não se faz como execução, mas como uso de recursos vastos e invisíveis, pois é o indivíduo no seu ser que é convocado; são, mesmo no inaparente, capacidades infinitamente mais vastas que as que são explicitados, que a tarefa cotidiana requer (SCHWARTZ, 2000a). O trabalho é, então, na Ergologia, “um ato de natureza humana que engloba e restitui toda complexidade humana” (TRINQUET, 2010, p. 96). O conceito de trabalho como atividade humana ultrapassa, portanto, o recurso ao conceito de ‘atividade’ que, conforme Schwartz (2004a, p. 37), é abundante na linguagem e nos textos dos profissionais da análise do trabalho sem, no entanto, deixar de ser “*gauche*, impreciso, estigma de um pensamento em busca de seu rigor”, – visto que, como pontua Schwartz (2008), é impossível fazer uma teoria da atividade: “pode-se argumentar ‘cientificamente’ que não há ciência da atividade (SCHWARTZ, 2011b, p. 165)”. Para pensar o trabalho como atividade humana é então necessário compreender a atividade como

[...] um impulso de vida, de saúde, sem limite predefinido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (corpo/espírito; individual/coletivo; fazer/valores; privado/profissional; imposto/desejado, etc.) (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 23).

Na concepção ergológica, “a atividade, que sempre escapará de qualquer modelização, categorização, saber disciplinar, instrumento de medida” (SCHWARTZ, 2011b, p. 146) é um enigma a ser perscrutado.

Na atividade de trabalho, há, sem dúvida, uma parte antecipável, visto que toda situação de trabalho é sempre aplicação de um protocolo: há normas a respeitar, um

regulamento a aplicar, não somente por questões de responsabilidade, mas também porque essas normas são, em parte, experiência capitalizada, escolhas políticas, escolhas orçamentárias que se devem traduzir (SCHWARTZ, 2010b). Porém, outra parte é inantecipável, visto que “a atividade é sempre ancorada no presente” (DURRIVE, 2011, p. 51) e que toda situação de atividade é, sempre, numa proporção jamais antecipável, não somente encontro, mas encontro de encontros a gerir (SCHWARTZ, 2010b), o que remete à singularidade na atividade cotidiana de trabalho, aos efeitos da dimensão histórica de toda prática, à não repetibilidade perfeita das situações humanas, sociais, produtivas (SCHWARTZ, 2004a).

Conforme Schwartz, Duc e Durrive (2010d, p. 35), “a ideia de atividade é sempre um ‘fazer de outra forma’, um ‘trabalhar de outra forma’”. Em outros termos, o trabalhador sempre reorganiza o trabalho que lhe é imposto, fazendo escolhas e executando-o de outra maneira, sendo que essa reorganização está ligada à forma como ele sente e enxerga o mundo. Isso porque os indivíduos são únicos e singulares e suas histórias e suas experiências refletem e interferem na realização de suas atividades, o que faz com que todo ato de labor seja um uso de si por si e pelos outros nos coletivos de trabalho, repleto de encontros de valores.

Às situações em que o indivíduo precisa fazer escolhas, arbitrando entre valores diferentes ou contraditórios, Schwartz (1998) chama de dramáticas de uso de si. “Dramática” remete ao fato de que no trabalho há sempre um destino a se viver, destino que será determinado pelas escolhas feitas constantemente. Com as escolhas, sabe-se que há os riscos: “[...] de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar” e, ao mesmo tempo, “escolher essa ou aquela hipótese é uma maneira de se escolher a si mesmo – e em seguida de ter que assumir as consequências de suas escolhas” (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010e, p.191).

Uma *dramatique* é, portanto, o lugar de uma verdadeira micro-história, essencialmente inaparente na qual cada um se vê na obrigação de se escolher ou escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo. Afirmar que a atividade de trabalho não é senão uma *dramatique* do uso de si significa ir de encontro à ideia de que o trabalho é, para a maioria dos trabalhadores, uma atividade simples de “execução”, que não envolve realmente sua pessoa (SCHWARTZ 1998, p. 104).

Os “usos de si” ocorrem de duas formas: o uso de si por si e o uso de si pelos outros, conforme mencionado. O uso de si por si refere-se ao posicionamento que cada trabalhador toma diante das normas com as quais se depara, confrontando-as e alterando-as, fazendo escolhas, arriscando-se, fazendo uso dos seus gostos, da sua inteligência, da sua história e da sua sensibilidade, re combinando valores e critérios na busca por uma adequação à sua “realidade”, o que faz com que cada ato de trabalho seja único de trabalhador para trabalhador (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010; SCHWARTZ, 2004a; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d).

Os mesmos autores explicam que o uso de si pelos outros remete a um conjunto de estatutos diversos, uma vez que jamais se trabalha totalmente sozinho. Os “outros” podem ser os colegas de trabalho ou ainda podem estar fora da proximidade imediata; podem ser os avaliadores do trabalho; ou os que pagam pelo trabalho; ou ainda os que fazem as prescrições e as normas, sejam elas científicas, técnicas, organizacionais, gestionárias ou hierárquicas. Tudo isso está presente na intimidade das escolhas que o trabalhador faz sobre esse ou aquele procedimento, fazendo do trabalho uma realidade profundamente coletiva e profundamente individual, visto que é profundamente singular. Além dessas noções centrais, ainda outras ferramentas conceituais figuram no aporte teórico ergológico, visando ampliar a compreensão sobre o trabalho humano e auxiliar os pesquisadores em suas análises, conforme resgatado a seguir.

3.2 FERRAMENTAS CONCEITUAIS

É indispensável considerar que os conceitos da Ergologia consistem em definições contextualizadas e, portanto, não seguem a lógica de um dicionário com referências que se pretendem definitivas (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Desse modo, na Ergologia, “o conceito é um instrumento para pensar; ele permite recortar, definir, generalizar, abstrair-se do presente”, porém “forma com a vida uma unidade dialética” (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 24). Postas essas considerações e já tendo sido anteriormente explanadas as noções de corpo-si e de usos de si, centrais na Ergologia, cabe resgatar ainda outras, cuja compreensão permite melhor entender a perspectiva ergológica, bem como utilizá-la.

Uma delas diz respeito à preocupação com eficácia e racionalidade comumente presente nas organizações e se expressa no que os ergonomistas chamam de “trabalho prescrito”, ou seja, “o trabalho que foi determinado, ‘cientificamente pensado’ por pessoas que fizeram cálculos de tempo, de eficácia, portanto que estudaram tudo, de fato, detalhadamente” (SCHWARTZ, 2010d, p. 40). Visando fazer com que haja a menor perda de tempo, bem como encontrar a maneira ótima para realização, o trabalho prescrito é definido de modo externo e imposto aos trabalhadores.

No entanto, conforme Duraffourg, Duc e Durrive (2010, p. 70), o prescrito tende a se dissolver, ou seja, pode estar formalizado nos livros sobre a organização, ele pode ser afixado num mural, ser objeto de esquemas, modelos, razões. Ele é registrável, é visível, pode ser verbalizado. Por outro lado, tudo o que é da ordem do real⁴ é dificilmente visto e expresso. Quantos trabalhadores dizem: “eu estou acostumado”, e não conseguem verbalizar sua maneira de fazer! Em função disso, a Ergologia privilegia o conceito de “normas antecedentes”, que engloba o conceito ergonômico de trabalho prescrito (TELLES; ALVAREZ, 2004).

Conforme Vieira-Júnior e Santos (2012, p. 94), o conceito de “normas antecedentes”

[...] é mais abrangente que o seu precursor, por incorporar várias dimensões presentes nas situações de trabalho, como: a) as aquisições de inteligência do trabalhador; b) as experiências coletivas; c) o saber-fazer; d) as construções históricas analisadas como patrimônio cultural e científico; e) a dimensão dos valores, que transcende a questão monetária e se posiciona na esfera do político, dos debates e dos conflitos que findam por compor o caráter híbrido desse conceito.

As normas antecedentes se referem, portanto, ao modo como experiências coletivas produzem normas situadas num tempo-espaço laboral, levando ainda em conta a parcela de singularidade de cada trabalhador que compõe o grupo, uma vez que são atravessadas por valores coletivos e individuais (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d).

⁴O conceito de “real” na abordagem ergológica refere-se àquilo que de fato é feito, em detrimento daquilo que se deveria, poderia ou queria ter feito (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

Isso leva a outro conceito relevante, o de “valores”, que, em Ergologia, refere-se ao

[...] peso que se atribui mais ou menos às coisas; uma hierarquia, uma categorização própria a cada um a propósito do que se estima, prefere, ou pelo contrário se negligencia, rejeita. Em certa medida, é a tentativa de cada um de ter uma mestria sobre o meio no qual se encontra (exemplo: um escritório personalizado). O indivíduo não inventa sozinho nem completamente os seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008, p. 27).

Os valores atravessam o micro da atividade, assim como atravessam toda a sociedade e explicam por que uma pessoa faz as coisas de certa forma e não de outra, por que ela tem tal tipo de relação com as pessoas e não outro (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010). Schwartz (2010d) afirma ainda que sempre há valores em jogo na atividade, uma vez que as pessoas fazem escolhas, conscientes ou inconscientes. E se fazem escolhas, é em função de critérios e, portanto em função de valores, e são os valores que levam à atualização das normas, ou seja, às “renormalizações”, outro conceito capital.

Renormalizações são as múltiplas gestões de variabilidades, de ruptura das normas, de tessitura de redes humanas, de canais de transmissão que toda situação de trabalho requeira, sem, no entanto, jamais antecipar o que elas serão, na medida em que essas renormalizações são portadas por seres e grupos humanos sempre singulares, em situações de trabalho, elas mesmas também sempre singulares (SCHWARTZ, 2011a).

As renormalizações, conforme o autor, se dão quando há um desencontro entre os valores que permeiam as normas antecedentes e os valores dos trabalhadores. Ocorrem, então, “debates de normas” em todas as atividades, inclusive nas mais ínfimas. Em qualquer que seja a situação, há sempre uma negociação da atividade com as normas anteriores a ela (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d). Isso porque, de acordo com esses autores, cada ser humano tenta recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele próprio é, do que ele deseja que seja o universo que o circunda, levando a um tipo de recriação permanente e, como consequência, a uma defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho como realmente é feito. Nesse processo, questões e debates de escala macro aparecem no mais simples

ato de trabalho, bem como o mais simples dos atos de trabalho pesará nas mudanças de maior amplitude (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d).

Cabe ressaltar ainda as noções de “entidades coletivas relativamente pertinentes” e de “saberes investidos”. A primeira é utilizada para diferenciar as entidades coletivas daquelas definidas por organogramas ou por lugares, postos e responsabilidades, remetendo, ao invés disso, aos coletivos dentro de um “campo ergológico”, ou seja, que diz respeito à atividade humana, uma vez que suas fronteiras não são predefinidas, mas sim assentadas pela atividade num dado momento, como “sinfonias sem maestro” (SCHWARTZ, 2002, 2010a). A noção de “saberes investidos”, por sua vez, refere-se aos saberes que ocorrem em aderência, em capilaridade com a gestão de todas as situações de trabalho e adquiridos nas trajetórias individuais, coletivas e singulares (SCHWARTZ, 2010b). Ou seja, são os saberes diversos constituídos e retrabalhados coletiva e individualmente nas atividades. A relação entre todos esses conceitos pode ser mais bem compreendida pela observação de três noções articuladas à noção do trabalho como uso de si, a seguir explanadas.

3.3 AMBIENTE DE VIDA, DE APRENDIZAGEM E DE CONFRONTO ENTRE SABERES

A noção de trabalho como uso de si leva a conceber que o “trabalho não é só uma realização técnica e/ou mecânica, a qual muitos o reduzem” e a admitir que “o trabalho e o Homem estão íntima e enigmaticamente ligados” (TRINQUET, 2010, p. 96), o que faz com que a distinção ergonômica (GUÉRIN, LAVILLE, DANIELLOU et al., 2001) entre atividade de trabalho (como atividade economicamente caracterizada) e atividade humana (uma situação qualquer de vida) se esvaeça, uma vez que entre uma ação humana qualquer e um trabalho economicamente caracterizado não há descontinuidade absoluta: ambos são comensuráveis a uma experiência, a de uma negociação problemática entre normas antecedentes e as normas de indivíduos singulares, sempre a serem redefinidas “aqui e agora” (SCHWARTZ, 2004a, 2010c). Para falar dessa relação, Schwartz recorre a

Canguilhem (1947, 1992, 1994, 1999) e percebe na singularidade do trabalho um desejo de saúde. Isso porque

[...] a concepção de homem no mundo é o ponto de partida da reflexão do filósofo Yves Schwartz, [...] ele raciocina a partir do 'meio de vida', que, no caso presente, designa não o ambiente natural ou as condições sociais que se possam analisar independente dos pontos de vista individuais, mas o mundo tal como cada um tende a reconstruir em torno de si, a fim de viver como ser singular (DURRIVE, 2011, p. 48).

Partindo da ideia de que “o que caracteriza o homem é, na verdade, a capacidade de se mover dentro de um universo de normas” (DURRIVE, 2011, p. 49), e considerando que todo homem quer ser sujeito de suas normas (CANGUILHEM, 1947), pode-se afirmar que “viver é irradiar”. Ou seja, viver é organizar o meio em função de si como centro de avaliação, de valorização, de decisão concernente ao seu próprio agir (DURRIVE, 2011), uma vez que saúde, conforme Canguilhem (1999, 1992), não diz respeito a enquadrar-se no que se coloca como o normal, mas sim se refere a ser normativo, isto é, à capacidade e necessidade de instituir normas e viver de acordo com elas.

Assim, quando se fala que o trabalho é um uso de si, envolvendo a singularidade do trabalhador, suas escolhas e arbitragens, seu enfrentamento em relação às normas impostas e ainda o retrabalho dessas normas em função de valores de vida do trabalhador, percebe-se que é tudo isso em jogo no ato mesmo de viver e de tentar viver com saúde, ou seja, de tentar viver de acordo consigo mesmo num ambiente em parte imposto, em parte coercitivo, mas em parte modificável, sendo que esse processo será sempre debatido e renormalizado por usos de si no âmbito das entidades coletivas de trabalho.

Outro ponto a se observar como pano de fundo na abordagem ergológica é a relação entre trabalho e aprendizagem. O trabalho é uma atividade intelectual, uma vez que, para executá-la, é necessário antes pensar. Mas, do mesmo modo que é preciso aprender a fazer, também se aprende fazendo. Assim, “é preciso operar uma análise interna da atividade para perceber particularmente aquilo que ela comporta de conceptualização” (PASTRÉ, 2006, p. 109).

De um lado, toda atividade é aplicação de um protocolo e, de outro, um encontro de encontros a gerir. Desse modo, por mais prescrita que possa ser uma atividade, o que vai orientá-la e guiá-la na sua execução é também o conhecimento a respeito da situação de trabalho do operador. Em outras palavras, “é a partir da situação na qual se encontra o operador que ele vai organizar sua ação e mobilizar eficazmente certo número de conhecimentos” (DURRIVE, 2011, p. 59), ou seja, ele vai gerir seu fazer baseando-se também em suas próprias normas, muitas delas vindas à tona somente no momento da ação. No conceito de renormalizar engloba-se a historicidade dos trabalhadores, o que lhes provê meios de reconfigurar as normas antecedentes, isto é, as normas instituídas no coletivo do trabalho (BIANCO; ALMEIDA; BINDA, 2012).

É preciso considerar ainda que é impossível a ele pensar integralmente a situação de modo antecipado, do que resulta a dupla necessidade de pensar ao agir, sendo que um reforça o outro, fazendo da atividade algo intelectual e algo vital (DURRIVE, 2011). Em outros termos, “não há atividade que não comporte, mesmo que minimamente, uma parte de aprendizagem” (RABARDEL; PASTRÉ, 2009, p. 232). Dessa relação resultam saberes investidos, ou seja, saberes imanentes à atividade.

Articulando esses dois pontos, a Ergologia relaciona, ao trabalho, um ambiente de vida e um ambiente de aprendizagem. Da articulação entre ambos emerge outro ponto fundamental para se compreender e utilizar a abordagem Ergológica: os saberes portados e formulados pelo pesquisador devem ser lançados para confronto com os portadores da experiência, os portadores da aprendizagem estabelecida na atividade e no ambiente de vida. O trabalhador é, portanto, o elemento central da investigação (ODDONE, 2007) e o pesquisador deve estar disposto a aprender com ele (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

Desse modo, podem-se evidenciar três pilares na sustentação teórica da Ergologia: ambiente de vida, de aprendizagem e de confronto entre saberes científicos e saberes imanentes à atividade. Nesse sentido, respectivamente, Georges Canguilhem, Pierre Pastré e Ivar Odone constituem uma tríade inspiradora para Yves Schwartz. Partindo desses aspectos e considerando o aporte teórico ergológico, alguns pressupostos e proposições são dados para guiar as análises ergológicas, como se expõe a seguir.

3.4 PRESSUPOSTOS E PROPOSIÇÕES GENERALIZÁVEIS

A análise ergológica da atividade baseia-se em quatro pressupostos, resumidos por Brito (2004): pensar o geral e o específico, segundo a dialética entre o universal e o singular; visar a articulação entre as diversas disciplinas e, sobretudo, a interrogação sobre seus saberes; encontrar em todas as atividades situadas as normas antecedentes e as variabilidades, as normas que se impõem e as normas que se instauram; promover um regime de produção de saberes sobre o humano, pois o encontro sempre histórico entre os dois saberes (científicos e práticos) não pode ser antecipado, é sempre uma descoberta.

Também quatro proposições universais são formuladas para guiar as análises, esclarecidas por Schwartz (2010d): existe sempre uma distância entre o trabalho prescrito e o realizado; esta distância é sempre ressingularizada; a entidade que conduz e arbitra essa distância é uma entidade simultaneamente “alma” (sem qualquer conotação religiosa) e corpo; a arbitragem mobiliza um complexo de valores: o trabalho é sempre encontro de valores.

Tais pressupostos e proposições, bem como o aporte conceitual ergológico, têm sido assimilados por pesquisadores brasileiros a partir dos anos 1990, provocando um fecundo intercâmbio que incorpora a perspectiva ergológica à prática da pesquisa científica no Brasil (ATHAYDE; BRITO, 2011). Considerando a apreciação dessa produção como imprescindível para novas produções (como esta pesquisa), realizou-se uma análise da produção científica nacional dos últimos cinco anos (2008-2012), apresentada a seguir com fins de elucidar o atual estado da Ergologia no Brasil.

3.5 A ERGOLOGIA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE 2008 A 2012

À semelhança da lógica estruturada no trabalho de Brandão (2007), o objetivo dessa análise foi revisar as investigações – tanto teóricas quanto empíricas – realizadas no

Brasil sobre e a partir da perspectiva ergológica, com objetivo de apresentar uma caracterização da produção científica nacional recente. Esta análise contemplou o portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES –, e a base *Scielo*, delimitação definida tendo em vista a amplitude de indexação. Além disso, foi realizada ainda uma aprofundada busca suporte, sistematizada a partir de palavras-chave como “trabalho”, “ergologia”, “atividade humana”, via *google* acadêmico, que atualmente é uma ferramenta eficaz para este fim. Ao todo, foram identificados 94 artigos. Desse total, foram então utilizados como critérios para seleção dos artigos a serem analisados: a) ter sido publicado entre 2008 e 2012; b) estar publicado em periódico classificado pela CAPES (*Qualis* CAPES) em até B2 na área dos autores do artigo e/ou na área Interdisciplinar (seguindo classificação vigente em 2012); c) ser de autoria de brasileiro(s) e/ou descrever pesquisas realizadas no Brasil. Estes critérios foram definidos uma vez que oferecem meios de focar a análise nos artigos de maior impacto sobre a incorporação e desenvolvimento da Ergologia no Brasil. Os 41 artigos que atenderam a esses critérios foram analisados quanto a aspectos tais como: tipo de estudo (teórico ou empírico⁵); área de formação dos autores; objeto de estudo; finalidade do estudo; área estudada; busca por produção conjunta por autores de áreas distintas; instrumentos de produção de dados; setores e segmentos da economia contemplados.

Os 16 artigos teóricos foram categorizados, de acordo com sua temática de discussão, em 6 grupos: **1) discussão dos conceitos ergológicos**: Hennington, Cunha e Fischer (2011) e Viera-júnior e Santos (2012); **2) discussão metodológica**: Brito e Aranha (2011); **3) Linguística**: Souza-e-Silva (2008); Souza-e-Silva e Sant’Anna (2011); Freitas (2011); Porto (2011); Cunha (2010); Santos (2010); **4) Saúde**: Sant’Anna e Hennington (2010, 2011); Scherer, Pires e Schwartz (2009); **5) Educação**: Alves (2010); Fonseca, Sales e Dias (2010); **5) Potência de vida**: Athayde e Brito (2009/2010); Fonseca e Barros (2010).

Esses ensaios teóricos, modalidade em que se destacam as áreas de Linguística, Saúde e Educação, de modo geral, visam: debater a produção de sentidos e

⁵Não se veicula aqui a ideia de distinção entre teoria e prática, tratando-se apenas de uma caracterização do tipo/formato de artigo em relação à realização ou não de pesquisa empírica.

saberes no trabalho; ressaltar a necessidade de integralidade e diálogo entre saberes científicos e não científicos; promover uma construção compartilhada de conhecimentos; reafirmar a complexidade do trabalho e a necessidade de perspectivas críticas. Nota-se que há carência de discussões a respeito de construções metodológicas para a realização de pesquisas empíricas.

Aplicando a mesma lógica de categorização para os 25 estudos empíricos analisados, evidenciam-se os seguintes grupos: **1) Saúde:** Athayde e Hennington (2012); Bertoncini, Pires e Scherer (2011); Cardoso e Hennington (2011); Furtado e Fischer (2011); Gomes e outros (2011); Guizard e Cunha (2013); Masson, Brito e Souza (2008); Santos e outros (2011); Shimizu e Zanatta (2010); Silva e outros (2009), Sampaio (2011); Trajano e Cunha (2011); **2) Educação:** Almeida, Hecker e Barros (2011); Alves e Fusari (2009); Barros, Teixeira e Aragão (2008); Viera-Júnior e Santos (2011); Vila e Aranha (2009); **3) Transporte:** Pinto e Neves (2009) Prange (2011); **4) Comunicação:** Fígaro (2011); **5) Teleatendimento:** Oliveira e Brito (2011); **6) Gerência Bancária:** Máximo e outros (2011); **7) Judiciário:** Machado e outros (2010); **8) Operadores do ramo de Petróleo:** Lima e Bianco (2009); **9) Agricultura:** Ferreira-da-Silva e Ramos (2008).

Os estudos empíricos, em geral, têm como objeto de investigação: trabalho prescrito e normas antecedentes; recriação de normas de trabalho; uso de si; renormalizações; gestão da atividade pelo trabalhador; condições de trabalho; sofrimento e satisfação; a injunção saúde-doença-trabalho; construção e reconstrução de saberes; renormalização como estratégia de defesa da saúde no trabalho e como poder criador; variabilidades e usos de si na gestão das tarefas; debates e conflitos de valores profissionais; formação continuada; ação e discurso. Conforme evidenciado, duas áreas revelam-se como as mais consolidadas no que se refere à utilização do aporte teórico da Ergologia no Brasil: Saúde e Educação. Os estudos incipientes das demais áreas mostram as vastas possibilidades de pesquisa de abordagem ergológica ainda não exploradas no país. Ressalta-se ainda que apenas dois estudos abordam a competência industriosa. São eles o de Trajano e Cunha (2011), que trata do trabalho de profissionais do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência, e o de Gomes e outros (2011), que trata das competências requeridas e desenvolvidas na atividade de auxiliares de enfermagem de uma

Unidade de Terapia Intensiva Neonatal. A evidente escassez de estudos sobre a competência industrial acentua a relevância da presente pesquisa, tanto pela abordagem quanto pelo setor a que ela se dirige.

O setor público aparece em foco em 16 dos 25 estudos empíricos, enquanto o privado em 8, sendo que um dos artigos contempla ambos. Não foram constatados estudos no terceiro setor (OSCIPs). Quanto ao segmento da economia, exceto um estudo realizado no setor primário (agricultura) e outro no setor secundário (indústria), todos se dedicam ao setor terciário (serviços), o que gera considerável lacuna nas pesquisas. É possível que tal concentração se associe à facilidade de produção de dados, uma vez que as áreas mais estudadas são também as de formação/atuação do maior número de autores (Saúde e Educação). Para além da comodidade, cabe ressaltar a participação significativa do primeiro setor na economia brasileira e o enorme número de trabalhadores do setor secundário no país, o que torna importante ampliar o leque de setores da economia e de categorias profissionais que são objetos de pesquisas na perspectiva ergológica.

Quanto aos instrumentos de pesquisa, entrevistas são utilizadas em todos os estudos, em conjunto com outras técnicas de utilização comum, como observação, diários de campo, análise documental e reuniões de confrontação. Evidencia-se necessidade de discussões sobre a possibilidade de utilização de outras técnicas. Apenas dois estudos utilizaram o método de instrução ao sócio e apenas um utilizou fotografias como instrumentos complementares.

A proporção entre estudos empíricos (61%: 25 artigos) e ensaios teóricos (39%: 16 artigos) mostra a preocupação ergológica com o trabalhador em ato real como característica marcante dos pesquisadores brasileiros, aspecto positivo. As áreas de saber que têm abraçado a Ergologia são dadas a seguir, com base na área de última formação e/ou atuação dos autores: Administração; Bioquímica Médica; Biossegurança; Ciências Sociais; Educação; Educação e Desenvolvimento Local; Enfermagem; Engenharia da Produção; Filosofia; Gestão Social; Letras; Meio Ambiente; Nutrição; Psicologia; Psicologia Institucional; Psicologia Social; Saúde; Saúde Coletiva; Saúde do Trabalhador; Saúde Pública.

Dos 41 artigos totais, 16 foram identificados como pluridisciplinares, sendo essa classificação aqui aplicada para artigos escritos em conjunto por autores de diferentes áreas de saber, considerando a área de última formação e/ou atuação dos mesmos. Desses 16 estudos, 5 são discussões teóricas e evidenciam esse tipo de artigo como possibilidade de aproximação, diálogo e confrontação da Ergologia com outros aportes teóricos, congregando pesquisadores de diferentes áreas no caminho da pluridisciplinaridade: Athayde e Brito (2010) utilizam-se da Ergologia para dialogar com as abordagens behaviorista e sociotécnica do trabalho, afirmando a urgência de uma perspectiva crítica e afirmativa da potência de vida no trabalho; Scherer, Pires e Schwartz (2009) evidenciam a multiplicidade de dimensões do trabalho coletivo; Fonseca e Barros (2010) buscam aproximar conceitos da Ergologia com o pensamento de Michel Foucault; Fonseca, Sales e Dias (2010) articulam o pensamento de Yves Schwartz, Yves Clot, Christophe Dejours, Eugene Enriquez e Boaventura Souza Santos, ressaltando a premência da uma interlocução multidisciplinar; Hennington, Cunha e Fischer (2011), num convite à Ergologia, ressaltam a necessidade do diálogo multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar e a permanente confrontação ao crivo da atividade. O reduzido número de ensaios teóricos frutos de parceria entre pesquisadores de áreas distintas evidencia carência e também possibilidades diversas de esforços para intensificar a pluridisciplinaridade de um ponto de vista autoral.

Os demais estudos caracterizados como pluridisciplinares são todos empíricos: Barros, Teixeira e Aragão (2008); Lima e Bianco (2008); Masson, Brito e Souza (2008); Silva e outros (2009); Machado e outros (2010); Almeida, Heckert e Barros (2011); Bertoncini, Pires e Scherer (2011); Gomes e outros (2011); Santos e outros (2011); Shimizu e Zanatta (2011); Trajano e Cunha (2011).

As áreas que têm buscado interface na produção nacional são: Administração–Engenharia da Produção; Biossegurança–Meio Ambiente–Bioquímica Médica; Educação–Filosofia; Enfermagem–Ciências Sociais; Psicologia–Educação; Psicologia–Saúde; Psicologia Institucional–Educação; Psicologia Social–Engenharia da Produção; Psicologia Social–Saúde–Engenharia da Produção; Psicologia Social–Saúde; Saúde–Nutrição; Saúde–Filosofia–Educação. De modo geral, fica evidente o estado incipiente da pluridisciplinaridade ergológica no Brasil, concentrada nas áreas

de Psicologia, Saúde e Educação. Uma vez que a Ergologia não é uma disciplina específica, mas antes de tudo uma perspectiva de análise pluridisciplinar, listar uma agenda de pesquisa seria tarefa infinita. Entretanto, para o atual 'estado da arte', algumas direções podem ser traçadas.

O fato de colocar os valores pessoais e os conflitos de valores no centro do trabalho torna a Ergologia uma carta-convite para que os pesquisadores das diversas áreas voltem sua atenção a temas que são problemas sociais no Brasil: racismo, homofobia e sexismos no mundo do trabalho, sem mencionar a questão da ética nas diversas profissões. O conceito 'uso de si', por sua vez, não deixa de ser uma provocação especial aos pesquisadores da área das artes e do trabalho imaterial. Já o corpo-si relembra a relevância dos estudos relacionados ao risco no trabalho, vertente já iniciada por Nouroudine (2004) ao buscar enfatizar a diferença entre risco e perigo, evidenciando os aspectos positivos que o risco também comporta e lançando assim um convite para melhor entender o dia-a-dia de profissionais como bombeiros, salva-vidas, mineiros, policiais, agentes penitenciários, serralheiros, siderúrgicos, dentre outros. No âmbito da Educação, não se pode deixar de destacar o "esquecimento" dos pesquisadores brasileiros em relação a Paulo Freire, figura citada por Schwartz (2003) e Trinquet (2010) como precursora na evidenciação dos *saberes investidos* no Brasil.

Reitera-se ainda como profícua uma aproximação maior dos Estudos Organizacionais com a Ergologia, uma vez que toda organização é palco de atividades humanas laborais. Nesse sentido, cabe evidenciar os estudos pioneiros dos pesquisadores do Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, que têm inserido a Ergologia nas discussões organizacionais sobre os processos de trabalho. Apontam-se ainda caminhos para outras discussões: discussões teóricas que coloquem em diálogo conceitos da Ergologia com pesquisadores da cultura brasileira articulada à cultura organizacional, como Fernando Prestes Motta, Alexandre de Pádua Carrieri, Neusa Rolita Cavedon, dentre outros; diálogos com a área de gestão de pessoas, tradicionalmente inspirados em correntes behavioristas e dedicadas à tentativa de instrumentalizar o comportamento humano nas empresas.

Também não se poderia deixar de destacar que, considerando que o ponto de partida de Yves Schwartz é a relação que o indivíduo estabelece com o meio, há necessidade de articulações do referencial ergológico com estudiosos da cultura brasileira como, por exemplo, Gilberto Freyre, Roberto da Matta, Darcy Ribeiro, entre outros. Aponta-se, com isso, que a consolidação da Ergologia no Brasil não pode se dar sem ‘abrasileirar-se’, afinal, o Brasil não é francês. Da aproximação da Ergologia com os Estudos Organizacionais já se podem inferir algumas decorrências – a seguir pontuadas – constatadas a partir de pesquisas empíricas realizadas por estudiosos dessa área em suas análises em algumas organizações a partir do referencial da Ergologia.

3.5.1 A Ergologia e os Estudos Organizacionais

Apesar da incipiência do impacto da Ergologia sobre os Estudos Organizacionais envolvendo o trabalho, algumas pesquisas já figuram e não se poderia deixar de fazer menção a seus apontamentos e contribuições, bem como apontar possibilidades de discussões futuras e impactos para práticas administrativas, conforme se segue⁶.

Utilizando os conceitos de uso de si por si e uso de si pelos outros para analisar situações de trabalho no Centro de Operações de uma empresa de distribuição de energia elétrica instalada no Sudeste do Brasil, Souza e Bianco (2007) problematizam o fato de que os estudos organizacionais analisam as relações de trabalho geralmente dividindo-as em dois grandes grupos: um formado pelos funcionários que ocupam posição gerencial e outro composto pelos demais membros da organização que não ocupam cargo gerencial. Dessa forma, conforme os autores, constitui-se a clássica divisão do trabalho entre gestores e geridos, divisão essa defendida e considerada como algo natural e necessária por diversos teóricos (MINTZBERG, 1992, 1995; PETTIGREW, 1973; PFEFFER, 1981; WATSON, 1982). Souza e Bianco (2007) apontam como necessário considerar o

⁶Tendo em vista a incipiência da Ergologia na área de Estudos Organizacionais, todos os artigos encontrados foram aqui considerados, para além dos critérios anteriormente esclarecidos como definidos para a análise geral.

rompimento com a ideia de que em uma organização há claramente “gestores e geridos”, com papéis antagônicos, sendo os “geridos” não gestores. Isso porque o uso de si por si e por outros ocorre em todos os níveis hierárquicos, fazendo com que todos os membros de uma organização estejam a todo tempo gerindo o seu trabalho e as suas relações sociais, em maior ou menor intensidade.

Nesse mesmo contexto organizacional, Machado e outros (2007), por sua vez, pontuam que o fato de gerir a própria atividade, “transgredindo” regras ou normas, pode ser fator vital, em especial em trabalhos que envolvam risco de morte, e que a complexidade da gestão da atividade mostra que a saúde relacionada ao trabalho não é apenas uma questão individual, mas coletiva, envolvendo aspectos de exigência de rapidez, resultados, flexibilização das relações de trabalho e condições inadequadas para realização das atividades.

Lima e Bianco (2009), por sua vez, revelam nuances do mundo do trabalho pela lente da Ergologia realizando um estudo em uma empresa atuante no Brasil na área de fabricação de tubos flexíveis para exploração de petróleo, focando os usos de si na gestão das atividades. Os autores ressaltam que a compreensão da singularidade e complexidade da atividade humana de trabalho permite entender o trabalhador como ser humano: com instintos, emoções, necessidades, escolhas e decisões, sendo que essas são tomadas, muitas vezes, com base em experiências passadas com ação no presente e efeito no futuro, pois o trabalhador, ao realizar o seu trabalho, sempre o transforma, renormalizando-o a partir de suas superações e como forma de enfrentamento das suas imposições. Os autores relatam ainda a possibilidade vivida de intervenção na empresa no sentido de construir instruções de trabalho que contemplem os objetivos e parâmetros dos processos e não os modos operatórios, mudando o foco do “como fazer” para “o que fazer”, além de elementos da ordem do imponderável.

Orientados pela perspectiva ergológica e com o objetivo de colocar em evidência a dinâmica do trabalho efetuado por técnicos em eletrônica em uma empresa prestadora de serviços localizada também no Sudeste do Brasil, Mezadre e Bianco (2012) corroboram que o trabalhador, ao fazer uso de si ao enfrentar as demandas do trabalho, permite que suas capacidades sejam requeridas e aprimoradas

constantemente, transitando da situação atual e real do trabalho a possibilidades futuras.

Bianco, Almeida e Binda (2012), por sua vez, utilizam-se do aporte ergológico para fazer uma análise do trabalho de Agentes Comunitários de Saúde que atuam em duas Unidades de Saúde que fornecem serviços à população residente em diferentes bairros de uma capital brasileira. Para os autores, a Ergologia traz a noção de trabalho como espaço de transformação, convertendo “o trabalho em algo vivível” (BIANCO, ALMEIDA e BINDA, 2012, p. 365). A transformação do trabalho na organização é uma possibilidade que emerge do próprio trabalho, quando o trabalhador

“[...] no processo de verbalização do seu saber fazer, criando quando a norma não prescreve e recriando quando a prescrição de fato não prevê e não conhece o real, porque jamais é capaz de antecipá-lo. Nas lacunas emergem os valores, as dramáticas e diferentes formas de dedicação a uma causa” (BIANCO; ALMEIDA; BINDA, 2012, p. 365).

A partir dessas pesquisas, pode-se evidenciar que conceitos como corpo-si, usos de si, normas antecedentes, renormalização, entidades coletivas relativamente pertinentes e saberes investidos figuram como indicativos para se repensar a organização do trabalho sob a ótica da gerência, tradicionalmente prescritiva da tarefa, e reforçar a necessidade de um deslocamento de foco para o trabalho real, ou para o trabalho como atividade humana, repleta de singularidades. De um modo geral, as pesquisas contribuem para a desnaturalização de discursos gerenciais que, apesar de contemporâneos, em muito ainda preservam a lógica taylorista-fayolista de planejamento, organização, direção e controle, pressupostos que essencialmente visam anular as singularidades do trabalho real em detrimento da prescrição e da generalização. Além do mais, as pesquisas convergem num movimento de restituição da atividade de trabalho ao trabalhador, vínculo bruscamente rompido a partir da instauração e disseminação do modelo taylorista de produção, quando se busca levar ao máximo a separação entre concepção e execução, o monopólio do conhecimento do trabalho pela gerência e o fracionamento e a simplificação do gesto produtivo humano.

Considerando essas discussões, pode-se indicar que as possibilidades de pesquisa são diversas, dado o enfoque sobre as dimensões singulares que interferem no trabalho humano e, conseqüentemente, no mundo organizacional. Apesar dessa multiplicidade, podem ainda ser enfatizadas possibilidades de um novo olhar – pela lente da Ergologia – sobre algumas discussões já consolidadas nos Estudos Organizacionais.

Por colocar o debate de valores ligado ao debate de normas como elemento chave das decisões cotidianas dos trabalhadores, a Ergologia figura, por exemplo, como possibilidade de um novo olhar sobre discussões em torno da temática da “cultura organizacional”. Conceito plural e não consensual, a cultura organizacional não raramente é vista como fundada por variáveis organizacionais, ou algo que objetiva estabelecer formas homogêneas de conduta (COELHO-JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004), o que vai de encontro à relevância dada pela Ergologia às singularidades e valores dos trabalhadores como fatores centrais na dinâmica geradora de normas, incessantemente retrabalhadas.

Da noção de trabalho como uso de si também podem emergir investigações que a confrontem com os termos/conceitos “recursos humanos” ou “ativos humanos”, que tradicionalmente concebem o trabalhador como passível de instrumentalizações (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). À luz das noções de corpo-si e uso de si, pode-se problematizar a parcialidade gerencial dessas noções, uma vez que todo ser humano no trabalho quer ser sujeito de suas normas e, portanto, será, em algum nível, gestor de sua atividade, o que é singular e não antecipável.

A concepção de uso de si faz interrogar ainda duas noções: a de “comportamento organizacional”, fator posto não raramente como devendo ser gerenciado, e de “modelos mentais”, transmitidos na forma de pressupostos, histórias, imagens e abstrações que definem o modo como os indivíduos “processam” as informações que recebem do ambiente de trabalho e da própria atividade em que estão envolvidos (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011).

Outro uso profícuo da Ergologia nos Estudos Organizacionais sobre trabalho pode se dar no debate sobre a noção de competência, ora entendida como um conjunto

de qualificações ou características subjacentes à pessoa e que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com dada situação (BOYATZIS 1982; MCCLELLAND, 1973); ora associada não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, isto é, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (LE-BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003, 2001). Para Durrive (2011), Schwartz (2010e) e Schwartz, Duc e Durrive (2010a, 2010c), é um mal-entendido abordar a questão da competência supondo elementos separados que comporiam um agir individual. Conforme esses autores, o corpo-si se engaja para fazer algo graças a uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos que não podem ser todos avaliados nos mesmos moldes, questionando assim as “grades de competências” ou as listas de “traços de competências” a serem desenvolvidos em determinados trabalhadores dependendo da atividade que executam. Os autores relacionam competência a situações de trabalho, que são situações de vida e, portanto, listar competências necessárias para o trabalho equivaleria a listar competências necessárias para viver.

A Ergologia pode ser utilizada ainda para lançar um novo olhar sobre a questão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tradicionalmente abordada do ponto de vista de medidas a serem adotadas pelas organizações no intuito de amenizar a tríade trabalho-sofrimento-adoecimento. Cabe ampliar a discussão e direcioná-la para a necessidade de se admitir a renormalização como necessária, uma vez que ela é também expressão do desejo de saúde por parte do trabalhador. Desejo este, conforme dito, manifesto na tentativa de realizar suas atividades considerando as próprias normas e singularidades, visto que ter saúde não é enquadrar-se no discurso da normalidade, mas sim ser normativo (CANGUILHEM, 1999).

Cogitando uma “ergogestão” ou “ergoadministração”, Trinquet (2010, p. 110) aponta ser necessário reafirmar a “ideia de se levar a normatização das atividades coletivas dos outros apenas até certo grau, pois ela induz a limites, sendo a sua rigidez impossível ou mesmo patogênica, no próprio sentido do termo”. Convém, portanto, a cada gestor, a cada organizador do trabalho, levar em conta os imperativos de toda atividade humana e a contradição entre normas necessárias e renormalizações considerando as situações sempre singulares. Para isso, é preciso adaptar-se a

cada situação e, nesse sentido, como bem coloca o autor mencionado, “a gestão coloca-se mais como uma arte do que como uma técnica”.

Sobre tudo o que se expôs, não se trata de conjecturar ingenuamente a possibilidade de abrir mão de instrumentos e ferramentas gerenciais. Trata-se, pelo contrário, de seu retrabalho, num uso sadio, contextualizado e reflexivo dos mesmos, considerando suas limitações ante a complexidade da atividade humana. Consideração esta que, quando levada a sério, pode abrir portas inclusive para o desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos mais contextualizados, adequados e renovados, uma vez que é compromisso da Ergologia conhecer de perto o trabalho para colocar problemas e elucidar soluções e melhoramentos.

Nesse sentido, à concepção de gestão predominante na Administração seria incorporada a noção de renormalização via diálogo com aqueles que, nos discursos organizacionais da contemporaneidade, lhes são caros, os trabalhadores. Por meio do reconhecimento da gestão exercida em atividade, vários aspectos paradoxais da gestão (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011), discutidos também por Gaulejac, poderiam ser antecipados e normatizados num contexto de gestão adocrática (MARX, 2011). É esse o intuito que guia o desenvolvimento do presente estudo sobre a constituição da competência industriosa no beneficiamento de granitos.

A este ponto – tendo sido abordada a transição em curso do modelo taylorista-fordista para o modelo da competência, bem como a aporte teórico-conceitual da Ergologia –, cabe então um aprofundamento sobre o que vêm a ser os ingredientes da competência industriosa e suas implicações para o debate sobre competências. É o que se realiza a seguir.

4 A COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA: NOVOS INGREDIENTES PARA UM DEBATE TRADICIONAL

Antes de esclarecer os ingredientes heterogêneos que constituem a competência industriosa, cabe um resgate do tradicional debate sobre competência no âmbito dos estudos organizacionais, como se expõe adiante.

4.1 O DEBATE

O debate sobre a noção de competência no trabalho, suas dimensões e implicações não é recente e bifurca-se em duas grandes correntes teóricas, conforme a análise de Brandão (2007). A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa e que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. Nessa linha, os trabalhos de McClelland (1973), conforme Fernandes e Fleury (2005), buscam identificar tipos ideais de profissionais bem sucedidos, elaborar inventários de suas competências e aplicá-los à avaliação dos demais profissionais. Já a segunda corrente associa competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, isto é, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho, sendo representada principalmente por autores franceses, em especial Zarifian (2003, 2011) e Le Boterf (2003). Para esses autores, a competência manifesta-se apenas na execução da tarefa, sendo um “agir em competência” relacionado à iniciativa e responsabilidade, o que ultrapassa as tarefas prescritas.

Brandão (2007) aponta ainda uma terceira vertente, que busca a junção dessas duas concepções, e a avalia como uma perspectiva de abordagem cognitiva-comportamental que entende competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional. Assim, determinadas competências podem ser adquiridas por meio de aprendizado e o desempenho é expresso pelos comportamentos manifestos e pelos resultados dos mesmos.

Ainda que haja a nitidez dessas correntes, a noção do que vem a ser competência, na discussão acadêmica, é complexa e multifacetada, com várias conotações e interpretações, envolvendo autores como Senge (1998); Gonczi (1999); Bitencourt (2001); Brandão e Guimarães (2001); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2005); Brandão e Borges-Andrade (2007); além dos anteriormente destacados pelo pioneirismo. A discussão tem levado ao desenvolvimento de modelos, que são como ferramentas auxiliares de decisão e desenvolvimento do trabalho. Analisando a produção científica brasileira de 2006 a 2011, Lima e outros (2012) auferem que os modelos mais utilizados nas pesquisas sobre competências têm sido: *Modelo de Competências Profissionais de Dutra*; *Modelo Integrado de Metacompetências de Cheetham e Chivers*; *Modelo de Competências Organizacionais de Mills e outros*.

Apesar das peculiaridades e longe de emitir julgamento sobre qualquer modelo específico, pode-se apontar que, de modo geral, como coloca Zarifian (2003), muitos supostos sistemas de gestão das competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho, girando em torno do estranho “saber-ser”, sendo que no contexto “quase qualquer coisa” tem sido chamada de gestão de competências, o que pode levar à incredibilidade (ZARIFIAN, 2011, p. 33). O autor trata o “modelo da competência” como uma transformação de longo prazo que inaugura um novo período histórico, um novo “paradigma” industrial, algo muito mais amplo – de alcance industrial, econômico e social – e que não se resume a um modelo gerencial específico a ser implementado em determinada organização.

Neste trabalho, por fidelidade à perspectiva de Yves Schwartz, utiliza-se como lente a noção de competência industriosa e suas implicações. Como se expõe a seguir, os ingredientes que, em ação conjunta, levam à constituição da mesma, não se relacionam especificamente a conhecimentos, habilidades, atitudes e tampouco a “traços de personalidade”. Assim, entende-se que a mesma é divergente da noção de competência desenvolvida pela linha americana anteriormente mencionada e, em alguns pontos, aproxima-se dos autores franceses, em especial Zarifian (2001, 2003).

Cabe ressaltar, no entanto, que Schwartz (1998, 1999, 2010e) desenvolve a noção de competência industriosa sem recorrer a “competências” definidas, ou seja, seus ingredientes não se relacionam a uma lista de traços pessoais requeridos ou entendidos como necessários para se ocupar determinado posto de trabalho. Competência industriosa refere-se ao “agir em competência” (e nesse sentido aproxima-se da perspectiva de Zarifian (2001, 2003) sendo, no entanto, esse “agir em competência” resultado de uma combinatória de elementos heterogêneos relacionados principalmente com a apropriação de certo número de normas antecedentes, ao domínio relativo daquilo que uma situação pode ter de histórico e de incessantemente inédito, e ainda à dimensão de valores, uma vez que para gerir o inédito são necessárias escolhas. Nesse sentido, a perspectiva de Yves Schwartz, até o momento, é única. Convém esclarecer também que o adjetivo “industriosa” não se refere nem se limita ao trabalho no setor industrial, mas sim à capacidade humana de fazer, produzir, criar, seja uma mercadoria ou um serviço. Como coloca Schwartz (1992), o vivente, por ser vivo, é industrioso.

4.2 O AGIR EM COMPETÊNCIA

A questão das competências, para Schwartz, Duc e Durrive (2010c), deve ser abordada a partir da dialética sem fim entre antecipação e confrontação que ocorre no trabalho – dialética entre *Registro Um* e *Registro Dois* –, anteriormente abordada. Para ser competente no trabalho é preciso dominar os protocolos relativos ao *Registro Um*. No entanto, a aplicação de um protocolo contém uma dramática de uso de si, uma vez que a intenção técnica é também um modo de desnaturalizar o meio, a relação do homem com o meio, ou seja, tentar deixar traços da própria vida no meio, o que remete à dimensão gestonária do trabalho: a atividade é viva e não pode se desenrolar sob o registro do estrito enquadramento. Além do mais, o meio técnico jamais é neutro, “o meio vive”, “ele vive pelos homens que o fazem funcionar” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c, p. 92).

Uma vez que submeter-se inteiramente às normas é “invivível” e considerando que as variabilidades e infidelidades são inelimináveis, a utilização da técnica nunca é neutra e instaura um debate de normas cuja referência são os valores de cada um,

confrontados e retrabalhados nos coletivos. Assim, “ser competente é tirar partido do meio, gerir as relações de antecipação e de encontro em função de valores” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c, p. 98).

Em outras palavras, a competência industriosa possui três dimensões: a primeira é relativa à dominação dos protocolos aos quais se refere o *Registro Um*, o que passa por antecipações e neutralizações; a segunda é relativa às singularidades da história e do tempo, ao “aqui-agora” no qual se executa a atividade, experiência de singularização; a terceira é relativa à gestão dessa dialética, àquilo que ela envolve e que a conduz, a saber, os valores, pois são eles que indicam o modo como cada um, individual ou coletivamente, faz a gestão do encontro entre as duas primeiras dimensões.

Essas três dimensões, conforme os autores já citados, envolvem três elementos: a neutralidade, o tempo e o corpo. É em vista disso que eles colocam em questionamento a “fabricação” das escalas de competências (o que envolve componentes contínuos), uma vez que “neutralidade, tempo e corpo” são elementos descontínuos.

Conforme Schwartz (2010e), a dificuldade de definir a noção de competência reside no fato de que se trata de definir competência não para o trabalho, mas para as situações de trabalho e, portanto, seria necessário definir o que é uma situação de trabalho, e esta é imprecisa. Os horizontes que ceram uma situação de trabalho são indefinidos. O autor questiona: o que poderia ser *uma competência ajustada a uma situação de trabalho*, na medida em que esta última não pode ter definição nem ser circunscrita claramente? A atividade é sempre um encontro de encontros, um encontro de singularidades e variabilidades a gerir, é micro “re-criadora” e, portanto, dificilmente se poderia delimitar, definir, catalogar e avaliar as “competências” da atividade em uma situação de trabalho (SCHWARTZ, 2010e). Isso, conforme o autor, torna difícil dar um sentido operacional à questão (pois envolve elementos heterogêneos e incomensuráveis), mesmo que seja legítimo examiná-la.

Posto isso, o autor mostra que, para que se possibilite um “agir em competência”, esses elementos, chamados por ele de “ingredientes”, devem se combinar. Utiliza-se

o termo “ingredientes” para melhor mostrar que: é preciso um pouco de cada um deles; são diferentes uns dos outros; deve-se saber colocar uma pitada de cada um, como em uma boa culinária (SCHWARTZ, 2010e). Adiante se apresenta melhor cada ingrediente.

4.3 OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA

De acordo com Durrive (2011, p. 60), “para abordar o agir em competência levando em conta os ensinamentos da análise da atividade [...], um mal-entendido seria imaginar uma coleção de elementos separados que comporia um agir individual”. Para o autor, há um só agir, uma só instância ou corpo-si que se engaja no mundo para fazer algo, graças a diferentes “ingredientes” que levam em consideração uma unidade sem excluir uma heterogeneidade, sendo estes entendidos conforme se expõe adiante.

4.3.1 Ingrediente 1 (I1)

É o relativo domínio dos protocolos numa situação de trabalho. Ou seja, é o relativo domínio que uma pessoa pode ter dos saberes necessários para se realizar uma tarefa (DURRIVE, 2011). Trata-se de dominar – em parte, porque ninguém domina tudo – o aspecto protocolar, ou seja, os saberes científicos, técnicos, gestionários, toda uma série de códigos que enquadram uma situação e que podem ser avaliados, fixados, determinados antes mesmo que a ação ou a situação seja criada (SCHWARTZ, 2010e). Conforme o autor, esse ingrediente supõe um descentramento, uma descontextualização da pessoa em relação à situação, à sua vida e a seus desejos. Schwartz (1998, 1999) esclarece ainda que esse ingrediente cria parte das condições necessárias ao exercício da atividade e é sempre objeto de um aprendizado progressivo. Nesse sentido, como coloca Zarifian (2003), é a qualificação como uma caixa de ferramentas, o que não deve ser visto como o oposto de competência, mas como complementar.

4.3.2 Ingrediente 2 (I2)

É a relativa incorporação do histórico de uma situação de trabalho. É o domínio que uma pessoa pode ter de enfrentar o meio no qual ela se encontra (DURRIVE, 2011). É, conforme Schwartz (2010e), por oposição ao primeiro ingrediente, a capacidade de se deixar apropriar, ser impregnado, pela dimensão singular da situação, pelo histórico, pela dimensão “encontro de encontros”, o que supõe capacidades absolutamente diferentes do primeiro ingrediente.

Schwartz (1998, 1999, 2010e) elucida ainda que “ser competente”, no sentido do segundo ingrediente, equivale a ter-se “imbuído”, num grau mais ou menos forte, da historicidade que a dimensão conceitual ignora; é a constituição dos saberes investidos, facilmente acessíveis e dificilmente verbalizáveis ou transmissíveis e que tem efeito sobre o “trabalhar-gerir”; é uma forma de competência “aderente” à ação; é uma sabedoria do corpo que se *constrói* na confluência do biológico, do sensorial, do psíquico, do cultural, do histórico, de tudo aquilo que remete ao corpo-si. Como coloca Zarifian (2003), trata-se de fazer com que, de algum modo, o trabalho seja absorvido pelo indivíduo que o realiza.

Schwartz (2010e) aponta ainda que esse ingrediente diz respeito à capacidade de se antecipar a certo número de eventos, é um agir totalmente específico e que está ligado à historicização da situação, à infiltração da história na situação de trabalho, o que supõe um agir em competência coletivamente trabalhado, estocado, produzido no interior das *entidades coletivas relativamente pertinentes*. É toda uma impregnação da história, simultaneamente humana, técnica e viva da situação que permite ao “agir em conjunto” produzir desempenho, o que é totalmente diferente do primeiro ingrediente.

Por um lado, conforme o autor, é preciso considerar a importância do corpo-si, porque a presença do histórico no *si* passa muito, nas relações humanas, por todas as sensações, por tudo o que é registrado pelo corpo, pela memória, sem que se pense realmente. É preciso considerar ainda uma temporalidade ergológica⁷ para

⁷Por oposição à delimitação de uma temporalidade cronológica, definível, a temporalidade ergológica remete ao fato de que, para cada coletivo de trabalho, esses tempos serão diferentes, variáveis.

que esse ingrediente se cristalice e para que esse agir em competência se constitua, pois ela é específica tanto em relação à pessoa quanto à situação (SCHWARTZ, 2010e).

4.3.3 Ingrediente 3 (I3)

É a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho. É, conforme Durrive (2011), a inteligência da ação “aqui e agora”. Trata-se da colocação em ressonância dos dois primeiros ingredientes (SCHWARTZ, 2010e). Ou seja, é a capacidade e propensão variável para estabelecer uma dialética ou uma consonância entre ambos, o que remete, em maior grau, ao ingrediente 1, mas também a uma relação entre a pessoa e o meio no qual lhe é demandado agir, ou seja, às dramáticas de usos de si e às renormalizações (SCHWARTZ, 1998, 1999, 2010e).

Fazendo uso de si, o trabalhador irá renormalizar o que é da dimensão do ingrediente 1 ao incorporar o ingrediente 2. A qualidade desse processo, desse ingrediente, é afetada pelo quarto ingrediente, o debate de valores. Trata-se de uma inteligência prática das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta, isso porque toda situação faz parte de um contexto espaço-tempo e nunca é idêntica a si mesma, mas repleta de variações (ZARIFIAN, 2001, 2003).

Ainda conforme Zarifian (2001, 2003), os problemas que surgem, portanto, serão diferentes a cada vez e de antemão só podem ter soluções parciais e fazer frente a essa característica é um dos aspectos que constituem a competência. E para além disso, conforme Durrive (2011), trata-se ainda da capacidade de desenvolver a competência: o esforço de viver potencializa o esforço de conhecer a fim de lhe transmitir sua energia e multiplicar suas possibilidades.

4.3.4 Ingrediente 4 (I4)

É o debate de valores ligado ao debate de normas, as impostas e as instituídas na atividade. É, conforme Durrive (2011), o debate ao qual o trabalhador não escapa, visto que não é um autômato. Schwartz (2010e) explica que esse debate envolve a arbitragem permanente entre a dimensão protocolar e a dimensão singular ($R1 \Leftrightarrow R2$) e os usos de si por si e pelos outros. Nessa relação, o agir em competência é profundamente determinado por aquilo que pode *valer* para a pessoa, aquilo que faz com que, em certa medida, o meio de trabalho possa valer para a pessoa como “o seu” meio de trabalho, um meio no qual ela possa fazer valer, mais ou menos, um certo número de suas normas de vida. Conforme o autor, trata-se de renegociar permanentemente com as normas de vida dos outros, o que, desenvolvendo-se positiva ou negativamente, pode fazer desenvolver o ingrediente 3.

Em outras palavras, o agir em competência depende muito do que o meio oferece à pessoa como espaço de desenvolvimento de suas potencialidades, ou seja, a capacidade de se apropriar, em parte, do serviço no qual ela trabalha, como sendo o seu, como aquele para o qual ela vem com certo prazer; ela trabalha seus valores, ela faz novas descobertas e isso é para ela alguma coisa que, do ponto de vista da saúde, no sentido abrangente, é positivo. Esse ingrediente não obedece a determinismos mecanicistas e não é essencialmente uma qualidade da pessoa, uma vez que depende da evolução do complexo de valores, do debate de valores, na situação específica (SCHWARTZ, 1998, 1999, 2010e).

Recorrendo a Zarifian (2001, 2003), trata-se de o trabalhador saber por que está fazendo de uma maneira e não de outra e de desenvolver o gosto pelo trabalho bem-feito, belo e acabado, o que postula certa autonomia, a competência como tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo nas situações profissionais com as quais se confronta. Autonomia, para Schwartz (2010e), de arbitrar entre as normas impostas e as instituídas. Arbitragem (ou julgamento) que, para Zarifian (2001, 2003), é o que possibilitará a tomada de iniciativa: o trabalhador toma a iniciativa que julga ser a melhor, sendo esse julgamento o pensamento envolvido dentro da ação e em direção a ela e que se traduz também como competência.

4.3.5 Ingrediente 5 (I5)

É a ativação ou a duplicação do potencial da pessoa, com suas incidências sobre cada ingrediente. Isso está diretamente ligado ao grau de adesão derivado do ingrediente 4 e trata-se de mobilizar o potencial da pessoa, a parte de si mesmo que se coloca na realização do procedimento e que envolve a qualidade do agir por inteiro (DURRIVE, 2011). Em outros termos, trata-se daquilo que faz a pessoa agir e usar a si e aos outros de modo eficiente, o que se relaciona em parte com a organização do meio de trabalho que, eventualmente, pode constituir para a pessoa o “seu” meio de trabalho (SCHWARTZ, 2010e).

Conforme o autor, esse ingrediente é retroativo sobre os anteriores. Por exemplo: quando o trabalhador percebe que ocorre um problema, ele vai ao mesmo tempo buscar no saber (sobre a instalação e sobre os regulamentos) e na singularidade da situação uma forma de resolvê-lo. Se o trabalhador vê para si alguma coisa na ordem da saúde, não será necessário solicitar-lhe muito para que ele tente se apropriar dos elementos que lhe permitem aprender muito melhor o que é da ordem do ingrediente 1, uma vez que há toda uma aprendizagem do corpo que se desenvolve tanto melhor quanto se considera a situação como sua. “Ajudar” a resolver o problema é então mobilizar um valor, *o que tem valor para ele*: ele não é um intruso naquele local, ele faz parte dele. A partir do momento em que um meio tem valor para o trabalhador, todos os ingredientes podem ser potencializados e desenvolvidos.

Isso porque, conforme acentua Zarifian (2003), todo indivíduo se torna uma singularidade no seio do social e aspira ser reconhecido como tal: mesmo que esteja mergulhado e cresça no social, o indivíduo aprende a diferenciar-se dele, o que o torna sujeito. Ainda conforme o autor, a competência se manifesta sempre em relação a algo. Para Schwartz (1998, 1999, 2010e), este “algo” refere-se ao que tem valor para o indivíduo no meio em que ele se encontra. Esses pontos convergem na ideia de que o trabalhador, o meio e os valores interagem no sentido de potencializar ou avançar um uso eficiente de si.

4.3.6 Ingrediente 6 (I6)

É tirar partido das sinergias de competências em situação de trabalho. É, conforme Durrive (2011), a qualificação das interações, as sinergias coletivas, a ligação com os outros, o que dá um sentido global ao agir individual. Trata-se do modo como se configuram as *entidades coletivas relativamente pertinentes*, ou seja, uma potencialidade de trabalho em equipe de fato, o que está na capacidade de compreender que cada trabalhador, em função de sua história, de sua vida escolar, de suas possibilidades e impossibilidades, de suas experiências de vida, possui capacidades mais ou menos diferentes.

Em termos simples, alguns dominarão mais a dimensão protocolar; outros, a dimensão histórica. Conseqüentemente, a capacidade de “trabalhar em equipe” (expressão que, para o autor, não quer dizer grande coisa), passa pela criação permanente de circulações coletivas, visíveis ou invisíveis, formais ou informais, que estão fora de todas as prescrições ou organogramas, mas que são a própria vida no trabalho. Trata-se de cada um assumir suas responsabilidades e, ao mesmo tempo, consiste no reconhecimento e respeito da diversidade das histórias humanas e da compreensão de que o trabalho coletivo supõe uma espécie de pôr em sinergia esses diferentes ingredientes, não em si mesmo, mas coletivamente. Assim, trata-se da competência como faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidades, de se apropriar da pertinência coletiva, controlando, ao mesmo tempo, o próprio engajamento, ou seja, ser ao mesmo tempo sujeito e ator (ZARIFIAN, 2003). Conforme coloca o autor, trata-se de uma comunicação expressa como necessidade de ajustar pontos de vista, linguagens, pertinências que não são homogêneas, um dos aspectos mais difíceis, mais enriquecedores e mais estimulantes do modelo da competência.

Tendo explanado cada ingrediente da competência industriosa, adiante é explicitada a construção da presente pesquisa, ou seja, as pistas que guiaram a produção cartográfica de dados bem como sua relação com alguns pontos teóricos e conceituais centrais da Ergologia.

5 UMA CARTOGRAFIA ERGOLÓGICA

A vida, e mais precisamente a atividade, e ainda mais explosivamente a atividade industrial, não se prestam a uma legibilidade dócil (SCHWARTZ, 2001). Com a inquietação provocada por essa afirmação, a presente pesquisa se fez como uma cartografia, meio de construção de pesquisa que possibilita acompanhar fenômenos em seu caráter processual e dinâmico (ROLNIK, 2006).

A cartografia é inicialmente formulada por Gilles Deleuze e Félix Guattari (DELEUZE; GUATTARI, 1995; GUATTARI, 1986) para acompanhar um processo e não representar um objeto, e sua utilização nesta pesquisa justifica-se tendo em vista que a atividade de trabalho, na perspectiva Ergológica, é concebida como uso de si por si e pelos outros, um enigma a ser perscrutado (SCHWARTZ, 2011b), um ato complexo que engloba e ultrapassa a execução de tarefas preestabelecidas (TRINQUET, 2010), uma dialética entre técnica e ação humana jamais completamente antecipável, sempre ancorada num “aqui-agora” processual, dinâmico e que liga individual e coletivo, fazer e valores, privado e profissional, imposto e desejado (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

A análise ergológica de situações de trabalho consiste então em diálogos e entrecruzamentos diante de momentos de vida que circulam indefinidamente e em penumbra, um constante exercício de olhar o trabalho por dois ângulos: o trabalho como emprego de procedimentos; o trabalho como “história em se fazendo” (DURRIVE; JACQUES, 2010). Em vista disso, a cartografia figurou como opção adequada e postura capaz de permitir acompanhar esses processos de produção da realidade, de trabalho como dialética entre técnica e ação humana perpassada por valores e normas sociais, o “agir em competência” dos trabalhadores e a constituição da competência industrial. Abrindo mão do uso de regras prefixadas a serem aplicadas, a presente pesquisa desenvolveu-se então a partir da utilização de pistas já consolidadas por autores (adiante mencionados) que têm se dedicado a elaborar referências para auxiliar cartógrafos, uma vez que para acompanhar processos não se podem predeterminar os procedimentos metodológicos, mas somente partir de “pistas” (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2012). Cabe ressaltar

ainda que a cartografia tem sido utilizada por pesquisadores do campo organizacional (SOUZA; BIANCO; GARCIA, 2006; WEBER; GRISCI; PAULON, 2012; BINDA; BIANCO; SOUZA, 2013), sendo já consolidada sua proficiência nesta área. Assim, a presente cartografia desenvolveu-se a partir de utilização de pistas articuladas aos princípios teórico-epistemológicos da Ergologia, como se esclarece a seguir.

5.1 A CONSTRUÇÃO DE UMA CARTOGRAFIA ERGOLÓGICA

O prefixo “*ergo*” vem de uma palavra grega que significa “ação, trabalho, obra” e, na abordagem ergológica, remete à atividade interior da pessoa no trabalho, a algo invisível, mas largamente responsável pela eficácia, aquilo que se passa na mente do trabalhador em diálogo com seu meio (DURRIVE; JACQUES, 2010). Trata-se de algo que resiste à comunicação e, para que emerja e possa ser colocado em palavras, conforme os autores, requer um esforço, um grande desafio ergológico. A cartografia, por sua vez, pressupõe a orientação do trabalho do pesquisador não de modo prescritivo ou por regras já prontas, mas nem por isso se trata de uma ação sem direção, e sim um caminhar que traça suas metas no próprio percurso. Nesse percurso, o conhecer e o fazer são indissociáveis, uma vez que objeto, sujeito e conhecimento são efeitos coemergentes do processo de pesquisar (PASSOS; BARROS, 2012). Visto que sua construção é sempre *ad hoc*, ou seja, feita caso a caso (KASTRUP, 2012), torna-se viável a construção de uma cartografia capaz de atender o desafio da abordagem ergológica. As pistas que compuseram o percurso dessa construção são adiante explicitadas. Esclarece-se que, apesar de apresentadas em tópicos, não há uma hierarquia tampouco uma ordem entre elas, sendo praticadas concomitantemente.

5.1.1 Habitar Um Território Existencial

O primeiro movimento da presente cartografia foi a realização de uma pesquisa documental e bibliográfica a respeito do segmento de rochas ornamentais no mundo, no Brasil e no Espírito Santo, para que se pudesse ter um primeiro contato com este segmento de trabalho. Apesar da dificuldade de se encontrar dados, os

achados auxiliaram na composição de uma caracterização da área. Ressalta-se a quase ausência de trabalhos acadêmicos, sendo que no âmbito organizacional foram identificadas duas dissertações de Mestrado: Santos (2011), que analisa o desenvolvimento das competências no setor de mármore e granito, abordando aspectos como a mobilização do conhecimento, da experiência dos trabalhadores e o conjunto das práticas necessárias à realização do trabalho; Mezadre (2013), que discute os desafios pelos quais perpassam os trabalhadores na construção de saberes e realização das tarefas vinculadas ao beneficiamento de granitos, abordando aspectos como gestão do trabalho e das pessoas e a ação sindical da categoria. O material bibliográfico encontrado serviu para um primeiro traço cartográfico, devendo o cartógrafo, a partir de então, lançar-se a campo.

Considerando que “a vida habita toda situação de trabalho” (DURRIVE; JACQUES, 2010, p. 299) e que “o trabalho é uma atividade igual a qualquer outra atividade na vida humana” (DURRIVE; JACQUES, 2010, p. 299), para que fosse possível apreender os muitos aspectos imbrincados na dialética entre técnica e ação humana, o “lançar-se a campo” não podia se resumir à simples observação, sendo então valiosa uma pista dada por Alvarez e Passos (2012): cartografar é habitar um território existencial.

Para entender essa pista, deve-se ter em mente que a cartografia não opõe teoria e prática, pesquisa e intervenção, produção de conhecimento e produção de realidade, sendo que o conhecimento e, mais especificamente, o trabalho da pesquisa, se faz pelo engajamento daquele que conhece o mundo a ser conhecido (ALVAREZ; PASSOS, 2012). Isso implica, conforme os autores, considerar que a cartografia não se faz como sobrevoo conceitual sobre a realidade investigada, mas pelo compartilhamento de um território existencial. É preciso então compreender o conceito de território não a partir de aspectos utilitários e funcionais, mas privilegiando os sentidos e modos de expressão, visto ser a expressividade e não a funcionalidade o que explica a formação territorial (DELEUZE; GUATTARI, 1997). Assim, os modos de vida e os sentidos vinculados à constituição de um território existencial não são redutíveis a espaços físicos e respostas motoras, sendo que unidade e generalidade cedem lugar à qualidade e multiplicidade (ALVAREZ; PASSOS, 2012).

Tudo isso importa, do ponto de vista da Ergologia, ao passo que cabe ao pesquisador dirigir a análise para aquilo que tenha sentido e significação no contexto em questão, uma vez que seu princípio epistemológico central reside na dialética entre norma antecedente e renormalização (NOUROUDINE, 2011). Conforme o autor, para ter acesso às renormalizações, o esforço intelectual terá que superar pelo menos duas dificuldades: a primeira diz respeito à compreensão da distância entre o prescrito e o real, distância essa difícil de identificar e exposta facilmente a erros de julgamento e interpretação; a segunda reside na complexidade das normas quando as dimensões da vida social se misturam e se mestiçam. Dito de outra forma, “compreender uma norma social implica dar conta de sua mestiçagem e esboçar o feixe interativo das normas no sistema em foco” (NOUROUDINE, 2011, p. 80).

Seguindo as recomendações de Nouroudine (2011), é necessário levar em conta as singularidades da atividade, ou seja, a maneira específica como os saberes e os valores se combinam e se desdobram na atividade realizada em um determinado coletivo de vida. Assim, “é necessário associar os protagonistas do trabalho ao projeto de produção de saber sobre as atividades das quais são autores” (NOUROUDINE, 2011, p. 81). Numa postura cartográfica, habitar o território existencial figurou como uma forma de acompanhar os processos de combinação entre saberes, valores e atividade e outros aspectos repletos de singularidades e com efeito sobre as situações de trabalho. A habitação do território existencial se deu então a partir de visitas a campo durante seis meses (junho a novembro de 2013), sendo a frequência das visitas variável entre uma e três vezes por semana. Entende-se que, uma vez que a pesquisa adentra uma área ainda pouco explorada e com um propósito ainda não colocado por outras pesquisas, a escolha da organização *locus* do território existencial ficou condicionada a critérios mais abrangentes: ser sediada no Espírito Santo; possibilitar a entrada do pesquisador e suas atividades junto à organização; facilidade de acesso por parte do pesquisador. As visitas foram liberadas para ocorrerem sempre no período da tarde, o que não foi empecilho para o contato com o coletivo, uma vez que os trabalhadores de cada turno (manhã, tarde e noite) revezam ao longo do tempo.

Vale ressaltar que, mais do que observar o campo, habitar um território existencial exige um processo de aprendizado do próprio cartógrafo, um trabalho de cultivo e refinamento que não pode ser enquadrado em um conjunto de procedimentos a seguir, mas deve ser construído no próprio processo de pesquisa (ALVAREZ; PASSOS, 2012). Para tanto, duas indicações dadas pelos autores para a habitação do território existencial serviram de auxílio.

A primeira refere-se à receptividade afetiva como emoção que engaja, o que coloca o cartógrafo numa posição de aprendiz que: se lança numa dedicação aberta e atenta; cultiva uma disponibilidade à experiência; deixa-se empregar, numa perspectiva de composição e conjugação de forças; permite-se encontrar o que não procurava ou ser encontrado pelo acontecimento. A segunda diz respeito à pesquisa como experiência singular e implicada. Trata-se de contrair hábitos, modos de agir, perceber e interpretar a realidade, o que dá nuances e contornos não experimentados previamente e que permitem abandonar descrições intelectuais que dizem muito mais de rótulos e estereótipos do que da experiência que se faz. Quanto mais se mergulha no território, mais se perdem as certezas abstratas e esquematizadas em avaliações dicotômicas; mais se encontram os modos concretos e singulares de expressão; mais a simplicidade do múltiplo aparece e percebe-se um universo mais plural e rico.

A partir dessas duas indicações, a prática de “jogar conversa fora” com os trabalhadores, perambular entre eles e deixar-se envolver em conversas vagas, fazer perguntas aparentemente simples, mostrar interesse pelo seu trabalho, iniciar diálogos despretensiosos e misturar-se a eles em seus momentos de intervalo revelaram-se formas de captar seus modos singulares de fazer e, principalmente, os valores que permeavam o coletivo. Estar implicado, nesse sentido, significou vestir-se de modo semelhante, calçar as botinas, sentar-se no chão, deixar-se sujar pela poeira, impregnar-se pelo campo e, na medida do possível, tornar-se um deles. Práticas aparentemente simples que, no entanto, dispararam a colaboração e envolvimento dos trabalhadores com o cartógrafo e agenciaram um tipo de relação imprescindível entre ambos para o funcionamento da cartografia. Ainda romper possíveis limitações, como as linguareiras, foi essencial nesse jogo para captar e compreender jargões e expressões coloquiais, sendo que esses serviram de

indicadores de normas sociais sob as quais se pauta a atividade, como vozes do trabalho permitindo compreender usos de si por si e pelos outros. Após algum tempo de habitação do território existencial, gestos simples ou expressões frequentemente repetidas pelos trabalhadores revelaram-se indicadores dos seus debates de normas. Assim, a habitação do território existencial auxiliou na observação de pressupostos centrais da abordagem ergológica, no sentido em que o trabalhador é o elemento central da investigação: os trabalhadores singulares que compõem o grupo que corresponde a um dado posto de trabalho, 'territorizado', isto é, identificado num contexto preciso, enquanto lugar único, que não se pode repetir (ODDONE, 2007).

Posto isso, outro instrumento utilizado foram entrevistas semiestruturadas e em profundidade, uma vez que para fazer emergir a parte irreduzível do trabalho a pessoa precisa de um interlocutor para verbalizar seu saber-fazer, permitindo que ele exponha quais são seus critérios, suas preferências, suas regras e, assim, buscando descobrir o que está em jogo para a pessoa em seu trabalho e qual a significação/valor de sua atividade (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010). A partir de um questionário contendo 44 questões elaboradas e revistas após algum tempo de vivência em campo, foram realizadas oito entrevistas com trabalhadores. O critério utilizado para composição do grupo de entrevistados foi abranger todas as funções do processo de beneficiamento. A partir desse critério, foram entrevistados trabalhadores conforme disponibilidade (liberação do trabalhador pelo encarregado), uma vez que as entrevistas se deram em horário de trabalho, em local reservado e privado dentro da empresa. A realização das entrevistas começou a partir do terceiro mês de observação e as mesmas totalizaram cerca de seis horas de gravações (uma média de 50 minutos cada), sendo todas elas posteriormente transcritas. Cada trabalhador entrevistado foi indicado/liberado pelo encarregado em dia e horário que não atrapalhasse a produção, atendendo ao critério solicitado pelo pesquisador: que ao final o grupo de entrevistados abrangesse todas as funções, considerando que alguns trabalhadores desenvolvem ou já desenvolveram mais de uma função. Foram ainda entrevistados o gerente de produção e um representante da Gestão de Pessoas. Todos os questionários constam como apêndices e o Quadro 1 a seguir apresenta algumas características do grupo de entrevistados.

CARACTERÍSTICAS DO GRUPO DE ENTREVISTADOS								
Trabalhador	Idade em que começou a trabalhar	Idade atual	Escolaridade	Ocupação antes de entrar no segmento de rochas	Tempo no setor de rochas	Tempo na empresa	Funções já exercidas na empresa	Função(ões) atual(ais)
T1	13	40	Ensino Médio Incompleto	Cobrador de transporte coletivo	3 anos 5 meses	3 anos 5 meses	Ajudante de laminador; Laminador.	Serrador.
T2	15	41	Ensino Médio Completo	Autônomo	18 anos	5 meses	Organizador de Inventário; ovador de contêiner; operador fresa em ponte; preparador de carga; laminador.	Preparador de carga; laminador.
T3	10	32	Ensino Médio Completo	Autônomo	7 anos	7 anos	Laminador.	Laminador – Líder de equipe.
T4	9	45	Ensino Médio Incompleto	Vigilante	9 anos	9 anos	Todas as funções exceto as da serraria	Polidor.
T5	15	27	Ensino Superior Incompleto (Engenharia)	Operacional no ramo de cerâmica/azulejo	7 anos	7 anos	Ajudante de resinador; resinador; operador de fresa em ponte; linha de ladrilho (não existe mais); começou aprender levigamento e	Resinador – Líder de equipe; (mas também levigador quando necessário).

							politriz.	
T6	13	21	Ensino Médio Incompleto	Garçom	3 anos	1 anos 5 meses	Operador de fresa em ponte; ajudante de resinador.	Operador de fresa em ponte; (mais ajudante de resinador quando necessário).
T7	16	26	Ensino Médio Completo	Garçom	6 anos	4 anos	Resinador; polidor; retoque.	Resinador; polidor; retoque.
T8	12	25	Ensino Médio Completo	Pescador	8 anos	8 anos	Resinador; operador de fresa em ponte; fechamento de pacote; ovador de contêiner.	Todas as funções, exceto as da serraria.

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DO GRUPO DE ENTREVISTADOS

As entrevistas foram elaboradas tendo em mente que considerar a perspectiva dos trabalhadores é fundamental na construção de qualquer pesquisa de abordagem ergológica, pois ela permite a construção de um saber que é fruto de trabalho cooperativo, cuja filosofia essencial reside no fato de dispor dos saberes e conceitos, mas também no fato de reconhecer o saber do outro, na medida em que ele é também permanentemente portador de diferenças recriadoras em sua atividade. Em outros termos, o pesquisador deve estar igualmente disponível para aprender com ele (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). Para tanto, são requisitos o desconforto intelectual e a humildade (SCHWARTZ, 2001; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b), ambos reforçados pelo exercício de habitar o território existencial. Apesar do grande número de perguntas, e considerando ainda que muitas delas eram desdobradas em novos questionamentos durante as entrevistas, os temas centrais contemplados pelo questionário atingiram certa saturação com as oito entrevistas, prevalecendo também aspectos singulares em todas elas. Conforme se evidencia no Quadro 1, todas as etapas e funções do processo de beneficiamento foram contempladas nas entrevistas. Destaca-se ainda que as observações em campo, incluindo conversas e anotações em diário, não se restringiram ao grupo de trabalhadores entrevistados, mas incluíram todos os que estavam presentes sempre no turno da tarde, o que, conforme já explicado, variava.

5.1.2 Acompanhar Processos

Outra pista utilizada pode ser assim resumida: a pesquisa cartográfica consiste no acompanhamento de processos, e não na representação de objetos que remonta à ciência moderna (BARROS; KASTRUP, 2012). As autoras esclarecem que em vista disso a cartografia se aproxima da pesquisa etnográfica e lança mão da observação participante, sendo que o pesquisador mantém-se no campo em contato direto com as pessoas e seu território existencial e, além de observar, participa, em certa medida, da vida delas, ao mesmo tempo modificando e sendo modificado pela experiência etnográfica. Essa postura converge com a postura do pesquisador na abordagem ergológica, uma vez que, nesta abordagem, “a verdadeira ruptura com o olhar habitual sobre o trabalho se situa nesse nicho: reconhecer que o ser vivo

introduz-se sub-repticiamente na operação de todos os procedimentos, mesmo os mais precisos” (DURRIVE; JACQUES, 2010, p. 300), sendo indispensável que o pesquisador se disponha a ir “ver o trabalho de perto”.

Em campo, cabe ao cartógrafo estar disponível para a exposição à novidade, sendo que sua relação com os participantes deve ser de agenciamento, de composição entre heterogêneos visto que, diferente da ciência moderna, a cartografia não visa isolar o objeto de suas articulações históricas nem de suas conexões com o mundo (BARROS; KASTRUP, 2012). Assim, de acordo com as autoras, cartografar é acompanhar processos, sendo que esta palavra não remete aqui à ideia de processamento, mas de processualidade, sendo o território visto como portador de uma espessura processual, ou seja, tudo aquilo que impede que ele seja um ambiente composto de formas a serem representadas ou de informações a serem coletadas. Ao invés de uma série sucessiva de momentos separados ou de tarefas subsequentes, constituintes de etapas de pesquisa na ciência moderna, na cartografia o território é explorado por olhares, escutas, pela sensibilidade aos gostos e ritmos, e do cartógrafo se espera que ele mergulhe nas intensidades do presente para dar língua aos afetos que pedem passagem (BARROS; KASTRUP, 2012; ROLNIK, 2006).

Em vista disso, além das práticas anteriormente descritas relacionadas à habitação do território existencial, também serviu para auxiliar o cartógrafo na sua tarefa a escrita de um diário de campo. Essa prática colabora na produção de dados ao transformar observações e frases captadas na experiência de campo em conhecimento e modos de fazer (BARROS; KASTRUP, 2012). Assim, foram feitos relatos regulares, sempre após as visitas, que reuniam tanto informações objetivas quanto impressões que emergiam no encontro com o campo, sendo que a experiência em campo deve trabalhar contra as tendências generalizantes, simplificadoras e redutoras, uma vez que o acompanhamento dos processos exige também produção coletiva do conhecimento.

Os relatos contêm informações precisas – o dia a dia da atividade, qual foi ela, quem estava presente, quem era responsável, comportando também uma descrição mais ou menos detalhada – e contêm também impressões e informações menos nítidas, que vêm a ser precisadas e explicitadas posteriormente. Esses relatos não se baseiam em opiniões, interpretações

ou análises objetivas, mas buscam, sobretudo, captar e descrever aquilo que se dá no plano intensivo das forças e dos afetos (BARROS; KASTRUP, 2012, p. 70).

Concordando que “toda atividade é singular e se inscreve na complexidade de uma situação, de um ‘encontro de encontros’”, e que “a primeira exigência intelectual é a humildade diante dessa complexidade, para evitar que os saberes ocultos sejam eclipsados na atividade pelos saberes instituídos” (DURRIVE, 2010, p. 311), a prática de acompanhar processos, incluindo-se a construção de um diário de campo, insere-se na abordagem ergológica como postura apropriada e enriquecedora.

5.1.3 O Funcionamento da Atenção

Na abordagem ergológica, “analisar a atividade implica num modo de acesso aos valores” (SCHWARTZ, 2001, p. 154), o que não se consegue facilmente ou pela simples observação. Diante dessa dificuldade, o funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo, conforme explanado por Kastrup (2012) e adiante esclarecido, auxiliou para que esse acesso fosse possível.

Tendo em vista que numa postura cartográfica há, desde o início, uma produção de dados da pesquisa, é necessário deixar claro que a função da atenção do cartógrafo não é de simples seleção de informações. “A formulação paradoxal de uma ‘produção de dados’ visa ressaltar que há uma real produção, mas do que, em alguma medida, já estava lá de modo virtual” (KASTRUP, 2012, p. 33). Assim, conforme a autora, a atenção do cartógrafo não funciona como ato de focalização para preparar uma representação das formas de objetos, mas se faz através da detecção de signos e forças circulantes, ou seja, de pontas de processos em curso, o que requer uma atenção sem focalização.

A fim de evitar que a fixação em um ponto com clareza leve a negligenciar outros, ou seja, leve a um predomínio da reconhecimento e conseqüente obturação dos elementos surpresa presentes no processo observado, a suspensão de inclinações e expectativas do eu torna-se um exercício constante para o cartógrafo (KASTRUP, 2012). Em vista disso, a atenção seletiva cede lugar a uma atenção flutuante, que

trabalha com fragmentos desconexos, na medida em que “a suspensão constitui uma atitude de abandono, ainda que temporário, da atitude recognitiva [...]. Trata-se de uma suspensão da política cognitiva realista, onde o conhecimento se organiza a partir da relação sujeito-objeto” (KASTRUP, 2012, p. 37). A atenção do cartógrafo, portanto, não busca algo definido, mas torna-se aberta ao encontro, sendo que a suspensão deve garantir que, a princípio, tudo seja digno de atenção.

A atenção se desdobra na qualidade de encontro, de acolhimento. As experiências vão então ocorrendo, muitas vezes fragmentadas e sem sentido imediato. Pontas de presente, movimentos emergentes, signos que indicam que algo acontece, que há uma processualidade em curso. Algumas concorrem para modular o próprio problema, tornando-o mais concreto e bem colocado. Assim, surge um encaminhamento de soluções ou uma resposta ao problema; outras experiências se desdobram em microproblemas que exigirão tratamento em separado (KASTRUP, 2012, p. 39).

Partindo da ideia dessa forma de concentração sem focalização, Kastrup (2012) define quatro variedades do funcionamento atencional que fazem parte do trabalho do cartógrafo. São eles o rastreio, o toque, o pouso e o reconhecimento atento.

O rastreio é um gesto de varredura do campo sem um alvo a ser perseguido, sendo importante a localização de signos de processualidade. A atenção do cartógrafo é, em princípio, aberta e sem foco, e a concentração se explica por uma sintonia fina com o problema. Trata-se de uma atitude de concentração pelo problema e no problema numa tendência à eliminação da intermediação do saber anterior e das inclinações pessoais, com o objetivo de atingir uma atenção movente, imediata e rente ao objeto-processo (KASTRUP, 2012).

Como uma antena parabólica, a atenção do cartógrafo realiza uma exploração assistemática do terreno, com movimentos mais ou menos aleatórios de passe e repasse, sem grande preocupação com possíveis redundâncias. Tudo caminha até que a atenção, numa atitude de ativa receptividade, é tocada por algo (KASTRUP, 2012, p. 42).

A autora esclarece que o toque é sentido como uma rápida sensação, um pequeno vislumbre que aciona em primeira mão o processo de seleção de algo que se destaca e ganha relevo no conjunto de elementos observados. O relevo não resulta da inclinação ou deliberação do cartógrafo, não sendo, portanto, de natureza subjetiva. É signo de que há um processo em curso, que requer uma atenção renovadamente concentrada, uma atenção capturada de modo involuntário, quase

reflexo, mesmo que o cartógrafo não saiba ainda do que se trata. Ocorre uma reação de orientação, sendo preciso ver o que está acontecendo. O toque pode levar tempo para acontecer e pode ter diferentes graus de intensidade, sendo que sua importância no desenvolvimento de uma pesquisa de campo revela que esta possui múltiplas entradas e não segue um caminho unidirecional para chegar a um fim determinado. “Através da atenção ao toque, a cartografia procura assegurar o rigor do método sem abrir mão da previsibilidade do processo de produção de conhecimento, que constitui uma exigência positiva do processo de investigação *ad hoc*” (KASTRUP, 2012, p. 43).

O gesto de pouso, por sua vez, indica que a percepção, seja ela visual, auditiva ou outra, realiza uma parada e o campo se fecha, numa espécie de *zoom*, esse não devendo ser confundido com um gesto de focalização (KASTRUP, 2012). Trata-se, conforme a autora, de uma reconfiguração no campo de observação, uma mudança de escala na observação que leva a um trabalho fino e preciso, no sentido de um acréscimo na magnitude e na intensidade, o que concorre para a redução do grau de ambiguidade da percepção.

Ainda conforme Kastrup (2012), a quarta variedade atencional é o reconhecimento atento. Ao contrário do reconhecimento automático – em que se reconhece o objeto para servir-se dele, saindo da suspensão e retornando ao regime da reconhecimento, da representação –, o reconhecimento atento tem como característica destacar os contornos singulares do objeto, desmontando a noção tradicional de reconhecimento pautada na ideia do rebatimento da percepção numa imagem prévia ou esquema correspondente. O reconhecimento atento não se dá de forma linear, nem através do encadeamento de percepções ou de associação cumulativa de ideias, mas ocorre através do desenho de circuitos sucessivos, cada vez mais amplos, forjando uma ideia de irradiação progressiva da atenção e, assim, da expansão da cognição. (KASTRUP, 2012).

Em geral, o funcionamento da atenção do cartógrafo, conforme descrito, concorre para por em prática o modo como deve se dar o olhar do pesquisador na abordagem ergológica: “é um ir e vir permanente que deve ser instaurado entre os tempos de engajamento na ação e nos tempos de distanciamento, para refletir e tirar os

ensinamentos do vivido” (DURRIVE; JACQUES, 2010, p. 299). Rastreio, toque, pouso e reconhecimento atento auxiliaram em especial como modos de definição para conversas e aproximações com alguns trabalhadores, tendo em vista que o acompanhamento, conforme já exposto, não se restringiu aos entrevistados, mas a todos os trabalhadores presentes no turno da tarde

5.1.4 Dissolver o Ponto de Vista do Observador

Outra pista seguida no trabalho do cartógrafo foi a dissolução do ponto de vista do observador. Convergindo a seguinte afirmação: “a cartografia é uma metodologia de pesquisa que implica a dissolução do ponto de vista do observador” (PASSOS; EIRADO, 2012), com o fato de que a abordagem ergológica impõe ao pesquisador “uma caça às avaliações mal postas, aos juízos de valor que interferem com as coerções formais e experimentais; uma espécie de exérese⁸ de ponto de vista que exige que o educando se descentre de seus próprios debates de normas” (SCHWARTZ, 2002, p. 137), tem-se nítida a contribuição desta pista para a pesquisa de abordagem ergológica.

Admitindo que “todo fazer é conhecer, todo conhecer é fazer” (MATURANA; VARELA, 1990), cabe ao cartógrafo trabalhar a circularidade que aparece na experiência de conhecer o conhecimento, bem como reconhecer a coemergência “eu-mundo”, garantindo a possibilidade de colocar em xeque pontos de vista proprietários e territórios existenciais solidificados a ele relacionados (PASSOS; EIRADO, 2012). Trata-se de escapar da tentação de apenas buscar soluções e testar hipóteses e deixar-se penetrar pela emergência de pontos de vista que surgem no território. Do mesmo modo, a abordagem ergológica, ao buscar elucidar o ponto de vista do trabalhador, “impõe categoricamente que o pesquisador [...] tente assintoticamente situar-se num lugar que não está em lugar nenhum e elimine os vieses, os ‘erros de paralaxe’” (SCHWARTZ, 2002, p. 138).

Assim, é tarefa principal do cartógrafo dissolver o ponto de vista do observador sem, no entanto, anular a observação (PASSOS; EIRADO, 2012). Algo semelhante ao

⁸Extração, remoção.

jogo de desaredência-aderência necessário na abordagem ergológica: a desaderência é a capacidade de tomar distância das circunstâncias nas quais o pesquisador se acha ancorado em um dado momento; a aderência é ir ao encontro do presente.

Em vista disso, o cartógrafo não pode estar localizado na posição do observador distante, nem pode localizar seu objeto como coisa idêntica a si mesma; ele se lança na experiência, não estando imune a ela, sendo pela dissolução do ponto de vista que ele guia sua ação (PASSOS; EIRADO, 2012) e, aqui especificamente, sua ação de buscar cartografar situações de trabalho, uma vez que estas são sempre ancoradas no tempo presente, em saberes imanentes à atividade e em valores situados.

A dissolução do ponto de vista do observador é, portanto, um exercício constante, praticado desde o início pelo cartógrafo. No que concerne à análise ergológica, essa dissolução é ainda reforçada durante a elaboração do texto final, quando o conhecimento ali em vias de expressão e inscrição deve ser confrontado-validado pelos portadores dos saberes imanentes à atividade. Para tanto, ao final das análises de todo o material produzido em campo, foram realizadas novas visitas nas quais novas conversas com trabalhadores foram realizadas no intuito de validação/confirmação, dada a impossibilidade de realizar encontros sobre o trabalho. A técnica de “encontro sobre o trabalho” é entendida como momento para o retrabalho de saberes, conforme a dinâmica do Dispositivo Dinâmico de Três Polos, dispositivo elaborado por Yves Schwartz para o desenvolvimento e construção de saber na Ergologia, conforme Durrive (2010) e Durrive e Jacques (2010). Assim,

[...] após ressaltar a importância do ponto de vista da atividade e chamar a atenção para a sua complexidade, para os desafios e as mobilizações aí implicados, o animador deve estimular os participantes dos encontros a fazer uma rigorosa verbalização daquilo que a atividade ensina. O objetivo da dinâmica dos Encontros sobre o Trabalho é que os participantes se fortaleçam para convocar saberes formais e reconvocá-los/validá-los, alimentando incessantemente novas perspectivas para o debate (GOMES et al., 2011, p. 142).

Dada a impossibilidade de realização desses encontros, em razão da indisponibilidade por parte dos trabalhadores, as conversas funcionaram como modo

de confrontação e validação seguindo a mesma lógica dos Encontros Sobre o Trabalho: confrontam-se opiniões, situações sociais, atitudes e outros aspectos cotidianos que permitem aprofundamento no mundo laboral em questão, uma vez que “confrontar confunde-se com a atividade de agir no mundo e faz parte das funções de organização do pensamento e da linguagem que orientam o desenvolvimento humano” (VIEIRA, 2004, p. 214).

Ainda sobre a produção de dados, a análise de todo o material transcrito foi realizada levando em consideração que a Ergologia não é uma disciplina específica, mas uma abordagem pluridisciplinar, uma disciplina do pensamento, cujo intuito é o de convocar os saberes acadêmicos para confrontação com saberes imanentes à atividade dos trabalhadores, sob um olhar ético-epistemológico. Assim, a partir do que argumenta Durrive (2010), foi adotada uma postura de exigência intelectual, de rigor, para socialmente dar corpo aos saberes ocultos da atividade, uma vez que a finalidade não é só fazer a constatação da complexidade nas situações de trabalho, mas também remontar em sentido inverso, rumo à generalização, fazendo o esforço de verbalizar a experiência. A sistematização dos procedimentos de análise pode ser assim descrita: a) leituras flutuantes com objetivo de fazer emergirem aspectos centrais relacionados às duas dimensões do trabalho, *R1* e *R2*; b) leituras em profundidade com objetivo de fazer emergirem singularidades e especificidades relativas à dialética entre *R1* e *R2*; c) leituras em profundidade com objetivo de fazer emergirem aspectos relativos aos ingredientes da competência industriosa.

A despeito da não delimitação de categorias analíticas e subcategorias, a partir dos três passos da análise, emergiram cinco eixos analíticos: 1) os procedimentos a serem empregados no processo de beneficiamento de granitos, englobando: as etapas do beneficiamento; as funções a serem desempenhadas e as tarefas a serem desenvolvidas; as normas regulamentadoras; os conhecimentos técnicos necessários para programação e operação de máquinas; a ordem de produção prescrita pelo setor comercial; 2) o trabalho real, diferenciado do trabalho como emprego de procedimentos, pelo foco dado ao enfrentamento de situações reais, repletas de eventos e variabilidades, em todo o processo, englobando: preparo de carga; laminação; serrada; levigamento; resinagem; polimento-classificação; retoque; fechamento de pacote; ovada de contêiner; 3) diferentes modos de usos de

si que, em tendência, são responsáveis pela constituição do agir em competência em cada etapa do processo, na dialética entre *R1* e *R2*; 4) como cada ingrediente da competência industriosa atua e se constitui, bem como sua concentração, em tendência, em cada etapa do processo, a partir dos tipos de usos de si que, também em tendência, são mais responsáveis pelo agir em competência, apresentando assim o perfil da competência industriosa no beneficiamento de granitos na empresa em análise; 5) dois fatores aqui indicados de modo propedêutico como possíveis potencializadores dos ingredientes da competência industriosa, impactando diretamente sobre o agir em competência, sendo eles a transdução e os não-humanos.

A análise assim procedida se justifica uma vez que a análise ergológica de situações de trabalho consiste em um constante exercício de olhar o trabalho por dois ângulos: o trabalho como emprego de procedimentos; e o trabalho real, ou seja, o trabalho como “história em se fazendo” (DURRIVE; JACQUES, 2010). Conforme os autores, o primeiro busca compreender tudo o que pode ser listado, organizado, caracterizado em sua generalidade, aquilo que é relativamente estável, aquilo que Durrive (2010) chama de “informação fria” (porque é relativamente estável); o segundo é a atenção ao inesperado, ao momento de vida que está no menor dos atos de trabalho, a “infiltração da vida” que vem solapar as previsões, obrigando o trabalhador a reorganizar suas maneiras de proceder para alcançar o resultado, o que Durrive (2010) chama de “informação quente” (porque é ancorada num aqui e agora). Conforme corrobora Schwartz (2010b): toda situação de trabalho é sempre, em parte, aplicação de um protocolo e experiência ou encontro de encontros a gerir.

Esses dois olhares não devem ser simplesmente justapostos, sendo que um torna o outro vivo. “Um dá sentido ao outro, orienta-o, coloca-o em movimento, como o pé direito mobiliza o pé esquerdo e vice-versa” (DURRIVE; JACQUES, 2010, p. 301). Assim, Durrive (2010) esclarece que é preciso colocar em dialética as informações “quentes” e “frias”.

Cabe esclarecer que os excertos utilizados são provenientes tanto de anotações de diários de campo, assim indicados no texto, bem como de entrevistas, indicados no texto pela letra “T”, seguida do número correspondente ao trabalhador no Quadro 1.

Abrindo a exposição, a seguir é apresentada uma caracterização do setor de rochas ornamentais no Brasil, no Mundo e no Espírito Santo, bem como da empresa ES Rochas Ornamentais, elaborada a partir de bibliografia e entrevistas com representante do RH.

6 O SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS

O termo “rocha ornamental” é aplicado aos materiais rochosos utilizados para fins de ornamentação e revestimento, sendo os mais importantes economicamente aqueles passíveis de polimento, como os mármore e os granitos. Os produtos utilizados em revestimento apresentam-se como uma das áreas mais promissoras em relação a negócios do setor mineral, a seguir caracterizado.

6.1 NO MUNDO E NO BRASIL

Estimativas do setor apontam para mais de 40 mil empresas em operação em todo o mundo, sendo a maior parte de pequeno e médio porte, empregando diretamente cerca de 1,5 milhão de pessoas nas atividades de extração e processamento das rochas (REGAZZI, 2013). Tradicionalmente, o mármore (rochas carbonatadas) ocupa a maior parcela do mercado mundial; o granito (rochas silicatadas) vem em segundo lugar; e os materiais sucedâneos (ardósias, arenitos, basaltos, quartzitos, gnaisses entre outros) respondem por uma parcela pouco significativa de participação no mercado global (REGAZZI, 2013). Conforme este mesmo autor, os principais países produtores de blocos de mármore e granitos são Itália, China, Espanha, Índia, Brasil, Portugal e Grécia, tendo eles respondido, em 1999, por 57% da produção mundial. No mercado consumidor mundial, destacam-se a Alemanha, a Espanha, os Estados Unidos, a França, a Grécia, a Itália e o Japão, sendo a Europa Central a região com maior demanda, seguida pela América do Norte, representada pelos Estados Unidos (REGAZZI, 2013).

O mesmo autor mostra ainda que o mercado mundial de rochas ornamentais pode ser entendido classificando-se os países que desenvolvem atividades nesse segmento em três grupos. Grupo 1, principalmente produtores: Brasil, Índia, África do Sul e China; grupo 2, principalmente consumidores: Japão, Estados Unidos, Alemanha e Arábia Saudita; grupo 3, produtores e consumidores: Itália, Espanha, França, Grécia, Bélgica, Holanda e Finlândia. Em virtude do aumento contínuo na produção e exportação dos produtos nos países tradicionalmente produtores, no âmbito internacional, é esperado crescimento da competição em termos de preços,

mercados e fontes de suprimentos. A ampliação da oferta de novos tipos de matérias promove declínio nos preços médios internacionais, reforçando a relevância do aumento da produtividade em todo o processo produtivo, desde a extração até a entrega do produto acabado (REGAZZI, 2013).

De acordo com dados do setor (VITORIASTONEFAIR, 2013), quanto ao Brasil, o país possui uma imensa quantidade de riquezas minerais com grande potencial exportador no setor de rochas ornamentais, sendo o 8º país em exportação de blocos e o 5º maior exportador de rochas ornamentais acabadas. Atualmente, o mercado de rochas no país movimentava cerca de 2,1 bilhões de dólares por ano, incluindo a comercialização no mercado interno e externo e as transações de máquinas, equipamentos, insumos e materiais de consumo e serviços (VITORIASTONEFAIR, 2013). São mais de 1.200 variedades de rochas ornamentais encontradas em solo brasileiro e exploradas por cerca de 12.000 empresas instaladas por todo o território nacional, sendo que as exportações brasileiras de rochas ornamentais no período de janeiro a novembro de 2012 totalizaram um montante da ordem de US\$ 981,2 milhões, um aumento de 6,72% se comparado com os números do ano anterior, quando foram comercializados um total de US\$ 919,4 milhões (INFOROCHAS, 2013).

6.2 NO ESPÍRITO SANTO

Mais de 90% dos investimentos do parque industrial brasileiro do setor de rochas ornamentais são realizados no Espírito Santo, sendo que o Estado se tornou referência mundial em mármore e granito e líder absoluto na produção nacional de rochas, apresentando um potencial geológico amplamente desenvolvido por meio de investimentos em pesquisas geológicas, tecnologias de extração e beneficiamento (VITORIASTONEFAIR, 2013). O mercado capixaba é responsável por: cerca de 50% da produção de todo o mercado nacional; 65% das exportações brasileiras; maior produção, processamento e exportação do Brasil; 1,6 milhão de toneladas de blocos e chapas exportadas; maior reserva de mármore do país; 130 mil empregos diretos e indiretos; 800 mil metros cúbicos de rochas extraídas anualmente (VITORIASTONEFAIR, 2013).

O Estado tem lavras de diversos tipos de rochas, empresas para beneficiamento primário (serragem) e secundário (polimento e produtos acabados), fabricantes de máquinas, equipamentos e insumos industriais, prestadores de serviço, centros de tecnologia, entre outros. O município que mais se destaca é o de Cachoeiro do Itapemirim, com a maior reserva de mármore e o maior parque industrial de rochas ornamentais do país, sendo que o Estado possui todas as atividades da cadeia produtiva principal no Sul, onde está localizado o Arranjo Produtivo Local de Rochas – APL –, composto por 14 municípios (VITORIASTONEFAIR, 2013). O APL se destaca pela extração de mármore e a indústria de beneficiamento de rochas. O Norte e Noroeste do Espírito Santo concentram cerca de 70% da extração de granito e a região Metropolitana da Grande Vitória também não fica de fora, registrando crescimento do número de indústrias de beneficiamento de grande porte. Em decorrência desse crescimento, o setor de rochas ornamentais gera emprego e renda para 130 mil capixabas (20 mil postos diretos de trabalho e 110 mil indiretos) (VITORIASTONEFAIR, 2013). Sobre a produção, o Estado possui cerca de 900 teares em operação, o que representa em torno de 69% dos teares instalados no Brasil. A maioria deles está localizada em Cachoeiro do Itapemirim sendo que, por ano, são extraídos mais de 800 mil metros cúbicos de rochas do Estado (VITORIASTONEFAIR, 2013). Na economia local, o setor de rochas corresponde a cerca de 8% do Produto Interno Bruto (PIB) capixaba (VITORIASTONEFAIR, 2013).

Principal berço das atividades relacionadas à extração e beneficiamento de mármore e granito, o Espírito Santo liderou as exportações brasileiras de janeiro a novembro de 2012 (VITORIASTONEFAIR, 2013). As exportações realizadas pelo Estado no período alcançaram um crescimento, conforme se nota pelos seguintes dados: aumento de 12,65%, somando US\$ 733,9 milhões de janeiro a novembro deste ano contra US\$ 651,5 milhões registrados no mesmo período do ano anterior, o que representou 74,8% das exportações realizadas pelo Brasil, assumindo lugar de destaque; no que diz respeito aos produtos manufaturados, esse percentual é ainda maior, alcançando a marca de 93,75% em valor e de 94,73% em volume, colocando o Espírito Santo como o maior exportador de manufaturados do Brasil (INFOROCHAS, 2013).

O granito e mármore extraídos no Espírito Santo atraem compradores internacionais por conta de sua diversidade e beleza e as pedras capixabas têm ganhado o mundo. A título de exemplos: o granito Itaúnas, que reveste internamente cerca de 350 mil metros quadrados do aeroporto de Dubai, o que equivale a 42 campos de futebol, sendo que este aeroporto é considerado a maior obra de granito no mundo; na Polônia, a pedra ornamental Matrix, cuja combinação das tonalidades chumbo e prata faz lembrar rochas vulcânicas, vai ser aplicada em um *shopping center* de dez andares que está em construção, sendo que para revestir toda a fachada do shopping foram necessários 15 mil metros quadrados do mármore capixaba (INFOROCHAS, 2012).

Apesar da relevância da atividade, muitos aspectos necessitam de melhorias urgentes, de acordo com pesquisa realizada em novembro de 2007 pelo Instituto Euvaldo Lodi do Espírito Santo – IEL/ES –, de acordo com Roberty (2008, p. 35), dentre os quais: baixo conhecimento dos profissionais de venda; falta de interação com entidades de formação profissional; falta de profissionais de nível superior na área de rochas; falta de atualização dos empresários; falta de profissionais com visão sistêmica da produção; falta de profissionais qualificados no nível técnico para o setor de rochas, no nível de gerência, na área de supervisão de produção, na área de operação de máquinas e equipamentos e nas demais áreas operacionais; baixa escolaridade do pessoal do setor; dificuldades na leitura e produção de objetos e inexistência de um sistema de gestão de pessoas.

6.3 A EMPRESA “ES ROCHAS ORNAMENTAIS”

A empresa em que se realizou a pesquisa, aqui denominada “ES Rochas Ornamentais”, atua neste segmento desde 1990, tanto no mercado brasileiro como internacional, comercializando blocos e chapas polidas de granitos, bem como mármore importados. Tendo como principal produto os granitos, a empresa extrai, beneficia e comercializa dois tipos desse material (clássicos e exóticos), com uma variedade de 49 granitos, entre clássicos e exóticos. Além da matriz, em cuja planta industrial foi realizada a pesquisa, a empresa possui quatro filiais, abrangendo os estados do Espírito Santo e Minas Gerais, sendo considerada empresa de grande

porte, tanto pelo faturamento quanto pelo número de funcionários. A ES Rochas Ornamentais possui pedreiras ativas de diversas cores e regiões do Brasil e pesquisas de novas áreas sendo realizadas por uma equipe especializada e voltada para novos materiais. A matriz localiza-se no Espírito Santo e o processo de beneficiamento é realizado por cerca de 80 trabalhadores de nível operacional, sendo que a maioria das funções é ocupada em 3 turnos. Outro dado relevante é que com a crise de 2009, que afetou significativamente as empresas do setor, cerca de 40% do efetivo operacional foi demitido, principalmente aqueles que desempenhavam funções de suporte.

Há cerca de dois anos, a empresa vem implementando modificações em sua estrutura gerencial, destacando-se a passagem do Departamento de Pessoal com funções marcadamente burocráticas para o desenvolvimento de um setor de Gestão de Pessoas estratégico. A previsão é de que esse processo de reestruturação se complete nos próximos dois ou três anos. Atualmente, além das tarefas burocráticas, a área de Gestão de Pessoas desenvolve manuais de procedimentos relativos à seleção e integração de funcionários, ao preparo para criação de plano de cargos e salários e de um sistema de avaliação de desempenho e bonificações, além de ações voltadas para confraternização, como comemorações e promoção de festividades internas em ocasiões esporádicas. Não há discussões ou ações previstas em torno da noção de competência.

O processo de seleção e contratação de trabalhadores se dá mediante necessidade informada pelo gerente de produção, sendo os critérios estabelecidos por ele e pelos encarregados. Os índices de absenteísmo e rotatividade são considerados baixos pelo responsável pela área de Gestão de Pessoas. O atual modelo de remuneração obedece à seguinte progressão: ajudante; operador 3; operador 2; operador 1. A promoção de um nível para outro é feita pelos encarregados e gerente de produção, a partir de sua avaliação direta. A progressão, assim, não passa pela Gestão de Pessoas, não havendo critérios formalizados com base em qualificação, tempo de serviço, aptidão ou competência. As principais dificuldades enfrentadas pela área de Gestão de Pessoas da empresa nesse processo de mudança, de acordo com a encarregada pelo setor, dizem respeito à resistência e comunicação, em especial em relação às filiais, o que envolve aspectos culturais de diferentes regiões.

Após essa caracterização, o capítulo a seguir realiza a discussão a respeito do trabalho no beneficiamento de granitos a partir de três eixos: 1) os procedimentos a serem empregados no processo de beneficiamento de granitos; 2) o trabalho real, descrito através de situações e perpassando todo o processo; 3) o agir em competência, construído na dialética entre *R1* e *R2* a partir de usos de si⁹.

⁹Esclarece-se que, nesta pesquisa, a palavra “trabalhador” sempre se refere àquele que ocupa uma função operacional no processo de beneficiamento de granitos na planta industrial localizada junto à matriz da empresa ES Rochas Ornamentais.

7 O TRABALHO NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS

Apesar de inseparáveis na vida real, visto que se dão como articulação dialética, os aspectos referentes a *R1* e *R2* são a seguir apresentadas separadamente, a fim de propiciar maior clareza de cada uma, sendo que a relação entre ambos é retomada em seguida, ao se discorrer sobre o agir em competência.

7.1 O PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE GRANITOS COMO PROCEDIMENTOS A SEREM EMPREGADOS

A primeira das dimensões anteriormente mencionadas, que Schwartz (2010c, 2010d, 2011a) chama de *Registro Um* e que Daniellou (2001) chama de *trama*, engloba o que pode ser conservado, escrito, codificado e transmitido facilmente, como regras, prescrições, leis, procedimentos técnicos, etc. No presente estudo, compõem principalmente o *Registro Um*: 1) as etapas do processo de beneficiamento; 2) as funções a serem desempenhadas e as tarefas a serem desenvolvidas cotidianamente em cada etapa; 3) normas regulamentadoras para transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (NR-11) e regulamento técnico de procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas (ANEXO I DA NR-11); 4) saberes técnicos necessários para programação e operação das máquinas; 5) demanda de produção prescrita pelo setor comercial. Esses fatores podem ser verificados e observados facilmente em qualquer empresa do ramo, com maior ou menor grau de nitidez/dissolução e generalização, conforme se explica a seguir.

7.1.1 As Etapas do Beneficiamento

Sob a ótica do *Registro Um*, o processo de beneficiamento de granitos pode ser facilmente percebido como encadeamento de etapas. A descrição das etapas como se apresenta no Quadro 3, a seguir, foi elaborada a partir de informações genéricas da empresa e de observações preliminares da planta industrial e da linha de produção. A mesma descrição do processo pode ser também facilmente encontrada

em *sites* de outras empresas do ramo, o que reforça seu caráter de generalidade e modelização, confirmando sua natureza de “informações frias” (DURRIVE, 2010).

Etapas do processo de beneficiamento de granitos	
1 – Serrada	Os teares são máquinas de grande porte que cortam os blocos em chapas de 1,5cm a 3cm de espessura. A ES Rochas Ornamentais possui 4 teares multi-lâmina que trabalham em tempo integral, sendo desligados apenas em horário de pico e ao fim de cada serrada.
2 – Levigamento	Após o corte nos teares, o material é levigado. Essa etapa consiste no desbaste das chapas, permitindo que as superfícies fiquem uniformemente planas, porém sem o polimento concluído. O resultado é um material não áspero, mas sem brilho.
3 – Secagem no Forno	As chapas levigadas passam por um processo de secagem em um forno antes de serem resinadas, para garantir melhor aderência da resina.
4 – Resinagem	As chapas recebem uma aplicação de resina para garantir a qualidade do acabamento e polimento.
5 – Polimento/Classificação	As chapas passam pela politriz, sendo esta etapa a que possibilita controlar a qualidade e o tipo de polimento, o que confere ao material a textura e o brilho finais. Assim que sai da politriz, cada chapa é medida e classificada em A, B, C, D ou E, sendo esta a ordem decrescente de seu valor comercial.
6 – Retoque	Etapa de acabamento e finalização em que todos os possíveis defeitos, como trincas e rugosidades, são retocados.
7 – Fechamento de pacote/Estoque	As chapas finalizadas são fotografadas e embaladas em pacotes (geralmente 7 chapas por pacote). Cada pacote é grampeado em um cavalete de madeira.

	Todos os cavaletes ficam enfileirados no estoque, aguardando saída para o contêiner.
8 – Ovada de Contêiner	Ocorre de acordo com demanda. Os pacotes são retirados do estoque e colocados próximo à entrada do galpão. Um caminhão contendo um contêiner estaciona junto à porta e os pacotes são colocados no contêiner para transporte.

QUADRO 2 – O PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE GRANITOS DESCRITO POR ASPECTOS FORMAIS

7.1.2 As Funções Desempenhadas e as Tarefas Desenvolvidas

A descrição das funções a serem desempenhadas para que o processo se realize, bem como as tarefas que ele requer que sejam desenvolvidas, por sua vez, são apresentadas a partir da pesquisa de Mezadre (2013), que apresenta um levantamento realizado junto ao Código Brasileiro de Ocupações (CBO), documento normalizador do reconhecimento (no sentido classificatório), da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Os Quadros 3 e 4, a seguir, descrevem o que se pode encontrar de informações frias das funções e das tarefas constituintes do processo de beneficiamento de granitos, ou seja, sob a ótica do *Registro Um*.

FUNÇÕES DESEMPENHADAS E TAREFAS DESENVOLVIDAS	
Código	7122-05
Ocupação	Cortador de pedra
Outras nomenclaturas	Aplainador de mármore; cortador de mármore; cortador de pedras - lavra de pedras; marmorista - exclusive empregador em marmoraria; montador de mármore; operador de máquina de desdobramento de mármore; serrador de mármore; serrador de pedras (beneficiamento).

Descrição sumária das atividades ¹⁰	Realizam atividades de beneficiamento e ajustagem de pedras. Efetuam acabamento em superfícies de pedra e constroem pisos de granitina. Podem planejar todas as fases do trabalho.
Formação e experiência	O exercício dessas ocupações requer a quarta série do ensino fundamental e qualificação profissional adquirida em cursos básicos de até duzentas horas de duração. O pleno exercício das ocupações ocorre após experiência de um a dois anos na área de atuação.
Condições gerais de exercício	Atuam nas indústrias de construção e são assalariados com carteira assinada. Também podem atuar na fabricação de produtos de minerais não-metálicos, comércio varejista e em serviços pessoais de outros tipos (exceto o torneiro – lavra de pedra). Trabalham em equipe, com supervisão permanente. O ambiente de trabalho é fechado, exceto para o torneiro (lavra de pedra) que desenvolve atividades a céu aberto. O trabalho é realizado no período diurno. Também estão sujeitos à exposição de materiais tóxicos, ruído intenso e ao estresse.
Recursos de trabalho	Escassilhador; furadeira manual e fixa; lixadeira fixa e manual; martete; nível; politriz fixa e manual; serra mármore manual e bancada; trena.
Código	7122-20
Ocupação	Polidor de pedra
Outras nomenclaturas	Acabador de pedras; Aparelhador de pedra (mármore); polidor de granito; polidor de mármore; polidor de marmorite; polidor de pedras, à mão; polidor de pedras, à máquina.
Descrição sumária das atividades	Realizam atividades de beneficiamento e ajustagem de pedras. Efetuam acabamento em superfícies de pedra e constroem pisos de granitina. Podem planejar todas as fases do trabalho.
Formação e experiência	O exercício dessas ocupações requer a quarta série do ensino fundamental e qualificação profissional adquirida em cursos básicos de até duzentas horas de duração. O pleno exercício das ocupações ocorre após experiência de um a dois anos na área de atuação.
Condições gerais de exercício	Atuam nas indústrias de construção e são assalariados com carteira assinada. Também podem atuar na fabricação de produtos de minerais não-metálicos, comércio varejista e em serviços pessoais de outros tipos (exceto o torneiro – lavra de pedra). Trabalham em equipe, com supervisão permanente. O ambiente de trabalho é fechado, exceto para o torneiro (lavra de pedra) que desenvolve atividades a céu aberto. O trabalho é realizado no período diurno.

¹⁰Como se trata de uma transcrição, manteve-se a palavra “atividade” que aparece no quadro. No entanto, considerando o aporte conceitual ergológico, a palavra apropriada neste contexto é “tarefa”, aquilo que se demanda ao trabalhador, enquanto “atividade” remete a algo mais vasto que se passa em sua mente durante a execução da tarefa.

	Também estão sujeitos à exposição de materiais tóxicos, ruído intenso e ao estresse.
Recursos de trabalho	Escassilhador; furadeira manual e fixa; lixadeira fixa e manual; martete; nível; politriz fixa e manual; serra mármore manual e bancada; trena.

QUADRO 3 – DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES DESEMPENHADAS E AS TAREFAS DESENVOLVIDAS

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2012) *apud* Mezadre (2013).

OPERAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE ELEVAÇÃO	
Código	7821-30
Ocupação	Operador de ponte rolante
Descrição sumária das atividades	Operam máquinas e equipamentos de elevação, ajustando comandos, acionando movimentos das máquinas. Avaliam condições de funcionamento das máquinas e equipamentos, interpretando painel de instrumentos de medição, verificando fonte de alimentação, testando comandos de acionamento. Preparam área para operação dos equipamentos e transportam pessoas e materiais em máquinas e equipamentos de elevação. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.
Formação e experiência	Para o exercício dessas ocupações requer-se ensino médio concluído e curso básico de qualificação profissional com até duzentas horas/aula. O pleno desempenho das atividades ocorre entre um e dois anos de experiência profissional.
Condições gerais de exercício	Atuam na indústria da construção e na fabricação de equipamentos de transportes como empregados com carteira assinada. Trabalham de forma individual e sob supervisão ocasional. O trabalho pode ser exercido em diversos ambientes (fechado, a céu aberto, confinado, em grandes alturas ou em veículos) e em todos os horários (diurno, noturno e por rodízio de turnos). Permanecem em posições desconfortáveis durante longos períodos e trabalham sob pressão, o que pode levá-los à situação de estresse. Também permanecem expostos a materiais tóxicos, radiação, ruído intenso, altas e baixas temperaturas, pó, odores e intempéries.
Recursos de trabalho	Chaves (combinada, fenda, Allen, inglesa); elevador de carga; guindaste (fixo, móvel); locomotiva, prasser e auto de linha; manômetro; martelo; nível; ponte rolante; talha elétrica; termômetro.

QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DE OPERAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE ELEVAÇÃO.

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (2012) *apud* Mezadre (2013).

7.1.3 As Normas Regulamentadoras¹¹

¹¹No Brasil, as Normas Regulamentadoras, também conhecidas como NRs, regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios relacionados à segurança e medicina do trabalho, constando na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A Norma Regulamentadora 11 (NR-11) (ANEXO 6) é uma prescrição, com publicação através de portarias no diário oficial da união, que discorre sobre todo o processo de transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais. O Anexo I DA NR-11 (ANEXO 6) regulamenta os procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas, discorrendo sobre fueiros, carros transportadores e carros porta-blocos, pátio de estocagem, cavaletes, movimentação de chapas com ventosas, cabos de aço, cintas, correias, correntes e garras, além de outras disposições gerais sobre equipamentos e armazenagem. É importante ressaltar que, em geral, os trabalhadores desconhecem a literalidade dessas NRs, estando elas presentes no trabalho real dissolvidas nas normas antecedentes. Um técnico de segurança do trabalho é responsável pela fiscalização da aplicação das normas no trabalho, sendo que elas são repassadas aos trabalhadores em treinamento anual sobre a operação de ponte rolante. A partir disso, são dissolvidas em normas antecedentes, ou seja, são parcialmente postas em prática e parcialmente alteradas em renormalizações¹².

7.1.4 Os Conhecimentos Técnicos Necessários Para Programação e Operação das Máquinas

Além da operação de ponte rolante, alguns postos de trabalho exigem do trabalhador conhecimento técnico para programação e operação de algumas máquinas, como o tear, a máquina de levigamento, o forno de secagem, a politriz e a enceratriz. Apesar de se tratar de um conhecimento técnico, no cenário em que atua a empresa pesquisada não há cursos preparatórios voltados para a área e, portanto, esses conhecimentos são repassados por trabalhadores mais experientes e desenvolvidos no treinamento em local de trabalho.

7.1.5 A Ordem de Produção Prescrita Pelo Setor Comercial

Uma vez que comercializa 49 variedades de granitos, a produção é determinada pela demanda de mercado. O setor comercial repassa diariamente uma ordem de

¹²Esses aspectos serão melhor tratados posteriormente.

produção para cada etapa do processo. Nesta ordem constam o tipo de material e a quantidade de chapas a serem beneficiadas, podendo ser diferente para cada etapa.

Todos esses fatores intervêm diretamente sobre o trabalho atuando, por um lado, como coerções e, por outro, como aquilo que autoriza o trabalhador a agir. São fatores verificáveis no trabalho real de modo diluído, ou seja, em forma de normas, alguns mais outros menos, uma vez que as prescrições tendem a se dissolver, conforme ressaltam Duraffourg, Duc e Durrive (2010). A partir da diluição dessas prescrições no dia a dia no coletivo de trabalho, sempre em debates de valores e na confrontação com o real, constituem-se normas, essenciais, conforme Schwartz (2010c), uma vez que é a partir delas que ocorre a determinação dos parâmetros necessários para que o trabalho ocorra¹³.

Assim, as informações anteriormente apresentadas, informações frias (DURRIVE, 2010), ou aspectos relativos à trama (DANIELLOU, 2011), comportam aquilo que se encontra generalizado, escrito, que se pode replicar, repassar, tudo o que Schwartz (2010c, 2010d, 2011a) denomina *Registro Um* do trabalho real, sendo este, por sua vez, muito mais complexo. Essas informações, conforme Duraffourg, Duc e Durrive (2010), constituem o conjunto de procedimentos e meios – fruto de experiências capitalizadas nos níveis econômico, técnico, procedural, jurídico, organizacional, que remetem, conseqüentemente, ao patrimônio no qual se inscreve toda situação de trabalho: eis aí a trama. De outro lado, conforme os autores, há o investimento nessas situações de trabalho, efetuado por indivíduos sempre únicos e singulares, com sua história e suas experiências, seus corpos, seus desejos e suas expectativas: eis aí a urdidura.

Uma vez que “interessar-se pelo trabalho é se interessar por essa dialética fundamental entre o singular e o geral” (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010, p. 62), a seguir se busca explicar as informações quentes (DURRIVE, 2010), ou seja, a urdidura (DANIELLOU, 2011), tudo aquilo que compõe o *Registro Dois*

¹³Além desses fatores tratados em separado, o quadro efetivo pode ser entendido também como fator prescritivo, uma vez que impacta diretamente na organização do trabalho. Não foi aqui tratado separadamente, uma vez que difere de empresa para empresa. Na ES Rochas Ornamentais, o quadro efetivo no setor operacional em estudo (matriz) é de cerca de 80 trabalhadores.

(SCHWARTZ, 2010c, 2010d, 2011a), em suma, o ato humano de lidar com o *Registro Um* no trabalho real.

7.2 O TRABALHO REAL

De partida, cabe esclarecer que a palavra “real” é empregada na abordagem ergológica para fazer oposição ao que deveria ser ou poderia ser (por exemplo, o que é prescrito ou antecipado no trabalho) (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Conforme os autores, o real é o que resiste ao esforço que se desenvolve para transformar e/ou para conhecer, é um horizonte, nunca é inteiramente circunscrito, mas está sempre a sê-lo mais.

Posto isso, a tarefa de inscrever o trabalho real, ou seja, de apresentar os processos acompanhados em campo, focando sua dimensão de urdidura (*R2*), coloca em evidência a impossibilidade de se representá-los, de se dizê-los de modo fiel e exato, dada sua ancoragem no tempo-espaço em que se desenrolam, e dada sua complexidade e sua processualidade. Diante da dificuldade de se adotar uma narratividade precisa, o estilo textual empregado para a exposição que se segue do trabalho real consistiu, neste ponto, em evidenciar o trabalho como enfrentamento de situações reais, repletas de eventos e variabilidades, em uma narratividade do processo de beneficiamento por Atos, o que se respalda em dois pontos: o trabalho industrial adota princípios da representação teatral, dada sua unicidade de espaço, de tempo e de ação (ZARIFIAN, 2001); todo trabalho comporta um *drama* e a atividade de trabalho é uma *dramatique*, ou seja, uma verdadeira micro-história, essencialmente inaparente, na qual cada um se vê na obrigação de se escolher ou escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo, vivendo uma “dramática de uso de si” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e).

Em vista disso, apresenta-se adiante o trabalho real acompanhado em forma de Atos. O Ato Teatral, conforme Pavis (2007), é a divisão da uma peça teatral, dotada de uma determinada autonomia quanto à ação, tempo, espaço, estrutura da intriga ou ação de personagens, conferindo-lhe unicidade relativa ao todo do texto em que se insere; em relação à atualização do texto dramático através da encenação e

espetáculo, o Ato corresponde a uma divisão marcada exteriormente por determinada duração, cortada ou não por uma pausa na representação que poderá permitir alteração de cenário, mudança da indumentária dos atores ou entrada e saída de personagens.

Uma vez que se tem por intuito evidenciar a dimensão inantecipável do trabalho e o agir em competência como usos de si por si e pelos outros no enfrentamento de variabilidades e eventos, cada Ato narrado comporta situações de trabalho. O conceito de “situação” engloba simultaneamente: um conjunto de elementos objetivos (descritíveis, objetiváveis, que são os dados da situação); implicações, que fornecem a orientação das ações potenciais que essa situação pode exigir (remetem diretamente às implicações da tomada de responsabilidade); a maneira que o indivíduo tem de apreender a situação, de se situar em relação a ela, de enfrentá-la e determinar suas ações em consequência dela (ZARIFIAN, 2001). Assim, ao mesmo tempo em que se busca narrar o lado generalizável e antecipável do trabalho, comportando sua unicidade de espaço, de tempo e de ação e a relativa divisão de cada parte do processo, busca-se evidenciar o lado *inantecipável* (situações) na sua realização.

Cabe ainda deixar claro que o que se segue não se pretende uma modelização, mas deve ser lido como uma tentativa e exercício de se narrar a processualidade de diversas situações de trabalho, sendo preciso admitir a impossibilidade de se atingir uma descrição precisa. São cenas colocadas em foco com intuito de possibilitar a análise da atividade. As narrativas de todos os Atos foram compostas a partir do diário de campo. Partindo dos Atos assim apresentados, o objetivo é evidenciar como o trabalho real extrapola os protocolos, as prescrições e generalizações e, adiante, como se constitui o agir em competência em todo o processo. Importante ressaltar ainda que essas categorias de situações não podem dar inteiramente conta da dimensão das variabilidades e dos eventos, o que iria de encontro à própria noção de variabilidade e de evento.

Isso significa que existe, na competência, uma parte que não será nunca apreensível com antecedência e, logo, que os referenciais não poderão nunca apreender inteiramente. Isto significa que a competência (no singular) ultrapassará sempre as competências (no plural) [...]. Esse descompasso

faz parte da dinâmica da lógica, o que faz com que se possa falar de competência-ação (ZARIFIAN, 2001, p. 71-72).

Desse modo, as narrações que se seguem visam inscrever parcialmente informações quentes do trabalho real, a aplicação dos protocolos em encontro de encontros, em que o agir em competência se constitui a partir de *dramáticas* de usos de si no enfrentamento a variabilidades e eventos inelimináveis e inantecipáveis. O desenrolar dos Atos apresenta então todo o processo de beneficiamento de granitos na empresa ES Rochas Ornamentais, desde o preparo dos blocos até sua saída em forma de chapas.

7.2.1 Ato 1: Preparo de Carga

O encarregado pela serraria chega ao setor e repassa aos trabalhadores quais blocos devem ser serrados, sendo que esta determinação é diária, proveniente da demanda (vendas) e dada pelo setor comercial. Os blocos chegam constantemente, são cadastrados no sistema da empresa, recebem um número (pichado na lateral e correspondente ao seu cadastro) e ficam em estoque. Um trabalhador vai então retirar do estoque o bloco a ser serrado, identificando-o pelo número. O estoque consiste em diversas pilhas (de 4 ou 5 metros de altura) de 2 ou 3 blocos cada, ao longo do pátio. Após encontrar a pilha em que está o bloco a ser retirado, o trabalhador escala as pedras até o topo, apesar da altura e da dificuldade de se apoiar. Em seguida, ajeita-se na pedra e passa a corrente presa à ponte rolante em volta do bloco. Ao mesmo tempo em que ele se equilibra no bloco abaixo, tenta acorrentar o bloco a ser retirado e opera a ponte rolante. Após ter acorrentado o bloco o suficiente para erguê-lo um pouco, ele levanta um de seus lados e coloca calços (pequenas traves de madeira) debaixo, sendo que para isso ele precisa por a mão embaixo do bloco suspenso pela corrente ainda não ajustada de modo preciso. Depois ele levanta o outro lado, coloca outros calços. Agora, com o bloco sobre os calços e, portanto, sem contato direto com o bloco abaixo, o trabalhador pode por fim passar a corrente pelas pontas do bloco de modo adequado e seguro para retirá-lo da pilha. Isso demora algum tempo, uma vez que nem sempre a ponte rolante obedece aos comandos, sendo ainda preciso operá-la olhando não apenas para ela, mas para todos os lados, pois há o perigo de bater o bloco nas pilhas muito

próximas. Com o bloco acorrentado, o trabalhador então desce e o transporta entre as pilhas até o monofio.

Após percorrer os estreitos corredores entre as pilhas com o bloco suspenso, em instantes o trabalhador chega com o bloco até o monofio, máquina utilizada apenas para retirar o casqueiro (parte externa e irregular) do bloco, a fim deixá-lo com todos os lados planos e regulares. Esse procedimento é aplicado apenas em blocos de material exótico, para que sejam encapados. Após abaixar o bloco, o trabalhador o mede e o coloca no carro porta-bloco de encaixe no monofio. Nivelar com precisão de milímetros um bloco de cerca de 30 toneladas parece tarefa impossível, porém, depois de muitos movimentos, ajustes e medições meticulosas, o bloco está nivelado no carro porta-bloco. A falta de precisão deste nivelamento pode ter como consequência um corte torto, o que comprometeria a serrada no tear. O trabalhador então encaixa o carro porta-bloco com o bloco na máquina na posição em que vai passar o fio. Novamente ele busca uma medição exata para o casqueiro ser retirado. Depois de consegui-la, ele sobe no bloco e mede tudo novamente. O encarregado, que acabou de chegar, olha de fora e move o carro porta-bloco aos poucos para acertar ainda mais o nivelamento. O encaixe é a posição correta em que o fio passará no bloco para cortar o casqueiro. Tudo pronto, o encarregado liga a água do monofio e o trabalhador, que está sobre o bloco já encaixado, ajusta as mangueiras na posição correta. O monofio é ligado e o corte durará cerca de 7 horas. Depois disso, será preciso virar o bloco e repetir o processo dos outros lados.

Enquanto isso, bem ao lado, outro bloco que já passou por esse procedimento precisa ser encapado. O encapamento consiste em passar uma tela em torno do bloco e fixá-la com uma massa preparada. Esse procedimento é empregado apenas em blocos de material exótico, mais macios, e serve para evitar que as chapas quebrem ou trinquem durante a serrada ou no restante do processo de beneficiamento. Esta aplicação é algo recente na empresa e a ideia surgiu entre os trabalhadores. O trabalhador prepara a massa, cuja mistura e consistência depende do tipo de material em que será utilizada, passa a rede na parte dianteira, superior e traseira do bloco, e a fixa com a massa como se fosse um reboco. Depois de rebocado, o bloco permanecerá por um tempo de cura (secagem da massa por cerca de 3 dias). Não há uma receita com as medidas exatas para preparar a massa

e, além disso, elas variam de acordo com o tipo de granito. Caso a massa não seja preparada no ponto certo de cada material, o encapamento pode soltar durante a serrada e, se isso acontecer, além do desperdício com o encapamento, perde-se o bloco.

Mais ao lado, outro trabalhador acabou de tirar outro bloco do estoque e, ao perceber que havia nele uma fenda, o transporta até o tombador (máquina utilizada para virar um bloco). Com o bloco já no tombador, o trabalhador sobe no seu topo, a uma altura de cerca de 5 metros, e preenche a fenda com uma espécie de massa também preparada por ele. Depois do tempo de cura, este bloco passará pelo mesmo processo anterior: corte no monofio e encapamento.

Enquanto isso, na área em que se situam os teares, vê-se a seguinte cena: tear 1: desligado recentemente, ainda com as chapas recém serradas sendo lavadas por dois trabalhadores; tear 2: desligado há mais tempo, com as chapas já retiradas, sujo; tear 3: desligado há mais tempo ainda, com as chapas retiradas, limpo, uma equipe está laminando; tear 4: desligado ainda há mais tempo, com as chapas retiradas, limpo, outra equipe está terminando a laminação. Trata-se de uma segunda-feira e o que se vê é um quadro atípico e indesejado: todos os teares estão parados, uma vez que vazaram (terminaram de serrar) todos durante o final de semana. Em cada tear são serrados blocos de materiais diferentes e, portanto, com tempos de serrada diferentes, e o desejado é que sempre apenas um tear esteja desligado de cada vez. Para tanto, é necessário uma combinação dos diferentes tipos de material serrados concomitantemente em cada tear, combinação praticamente impossível de ser planejada na serraria, tendo em vista que a ordem de serrada vem do setor comercial, sendo ainda fruto das demandas do mercado.

No pátio à frente dos teares há 2 carros porta-blocos com blocos cimentados, ociosos, aguardando o preparo dos teares, e um terceiro carro porta-bloco em que se realiza esse procedimento. Um trabalhador está cimentando a base do carro que receberá o bloco, enquanto outro trabalhador, operando a ponte rolante, prepara a corrente e a deposita ao lado do bloco já retirado do depósito. Os dois trabalhadores sobem e descem do bloco diversas vezes, colocando, retirando e ajustando a corrente, até que conseguem acorrentá-lo de modo nivelado. É preciso colocar a

corrente numa posição ideal para que o bloco fique inteiramente plano. Assim que o bloco é acorrentado, um dos trabalhadores usa a ponte para movê-lo até o carro porta-bloco, que já está com a base (que recebe o bloco) cimentada e com calços colocados nas posições corretas. Em instantes o bloco está aparentemente encaixado no carro porta-bloco. No entanto, o trabalhador, após ter dado uma volta em torno dele, percebe que algo está errado. Ele decide suspender o bloco novamente, deposita-o ao lado do carro porta-bloco sobre os calços e reajusta toda a corrente. Após ter feito isso, ele encaixa o bloco no carro novamente, desta vez sem problemas. Todo o processo será repetido com dois outros blocos, uma vez que cada tear serra 3 blocos por vez, sendo que geralmente eles não são do mesmo tamanho e nem do mesmo material.

Enquanto realiza o mesmo procedimento no segundo bloco, o trabalhador percebe que ele não possui as laterais com as mesmas medidas e, portanto, ajustá-lo no carro porta-bloco na posição correta será quase impossível. É necessário um jogo de baixar, erguer e ajeitar o bloco até encontrar a melhor posição. Colocar calços com tamanhos e espessuras desejáveis e em posições específicas é outra estratégia utilizada pelo trabalhador para conseguir o encaixe necessário. Para tudo isso, ele empurra o bloco suspenso, movendo-o um pouco, enquanto observa atentamente o que faz. Ao final, o trabalhador novamente utiliza calços para tencionar nos furos (laterais do carro porta-bloco) as laterais dos dois blocos externos, e as laterais destes com as laterais do bloco do meio. Qualquer desnivelamento ou instabilidade pode prejudicar a serrada e levar à perda de um ou de todos os blocos.

Assim que o carro com os blocos está preparado e um dos teares está laminado, os trabalhadores encaixam o carro no cabo de aço para inseri-lo no tear. No entanto, por algum motivo, o carro porta-bloco não anda. O gancho, mesmo com o motor ligado, não consegue puxar. Há cheiro de queimado e os trabalhadores não sabem se é algum problema elétrico. O encarregado não insiste, porque tem medo de forçar e estourar o cabo ou danificar o equipamento. Ele retira o cabo do tear e passa para trás para puxar mais perto para depois voltar o cabo para o tear. Um trabalhador da equipe de manutenção é chamado. Depois de alguns instantes, o problema é

resolvido e o carro porta-bloco é encaixado no tear, com muitas marretadas e olhares cautelosos. Tudo pronto, a equipe libera o tear para o serrador.

7.2.2 Ato 2: Laminação

Outros trabalhadores estão iniciando a laminação em outro tear. O encarregado passou a programação com as medidas tanto dos blocos a serem serrados quanto das chapas desejadas e a laminação será feita a partir destas medidas. Uma vez que são 3 blocos por tear, cada um de material e tamanho diferentes, num mesmo laminado pode haver três sequências diferentes de laminação, uma para cada bloco, sendo que as diferenças se referem à quantidade de lâminas (correspondente ao tamanho de cada bloco) e à distância entre elas (correspondente à espessura desejada para as chapas). Há ainda a medida de intervalo entre um bloco e outro, e a medida do casqueiro de cada bloco, uma vez que os blocos não são de material exótico (não encapados). Como se trata de um dia atípico, o gerente de produção decidiu colocar duas equipes para fazer a laminação no mesmo tear, a fim de liberá-lo o mais rápido possível. O pente¹⁴ do tear está abaixado na altura da cintura e há um trabalhador em cada ponta do tear. As lâminas são reutilizadas e é preciso ter certeza de que, apesar do seu desgaste, ainda têm a largura necessária para a serrada, o que depende do material a ser serrado. Feita essa verificação, os trabalhadores começam a encaixar as lâminas no pente, das laterais para o centro.

A execução da laminação está em andamento e, aparentemente, consiste basicamente em marretadas e medições. Há conversas descontraídas, apesar do barulho das marretadas e dos protetores auriculares, e muita comunicação gestual, dado o ruído intenso do tear ao lado que acabou de ser ligado. Há um clima amistoso e o trabalho flui. Eles estão apressados e precisam acabar aquilo até o fim do turno, para que a serrada possa ser iniciada no turno da noite.

Os trabalhadores cuidam para que cada lâmina seja encaixada no pente nas duas extremidades de modo igual, uma vez que de uma extremidade para outra não pode haver diferença nos espaçamentos entre duas lâminas, pois isso resultaria em

¹⁴Parte do tear em que se encaixam as lâminas para compor o laminado.

chapas de espessuras irregulares e empenadas, ou ainda poderia fazer perder o bloco. Para garantir a medida exata, cunhas são encaixadas entre as lâminas. Os trabalhadores de cada ponta se comunicam gestualmente entre si e com outro trabalhador que sempre sobe no tear a fim de olhar do alto. As lâminas são encaixadas às marretadas, e as medidas são refeitas sempre com um olhar metucioso. A cada instante eles dão uma olhada a mais, pois uma diferença de 0,2 cm seria o bastante para prejudicar a serrada. Eles verificam ainda o tempo todo se precisa tensionar mais alguma lâmina, pois se elas ficarem frouxas a serrada também fica comprometida. Uma cunha é colocada entre uma lâmina e outra para garantir a tensão e o espaço regular entre elas. A todo tempo um dos trabalhadores caminha sobre as lâminas, mede e compara, olhando de cima todas as partes da laminação. Os trabalhadores têm portes físicos diferentes e, enquanto alguns trabalham mais com as marretas, outros trabalham mais com as trenas e os olhos, subindo nas lâminas com agilidade e equilíbrio e fazendo medições. Há comunicação gestual todo o tempo sobre lâminas desajustadas ou frouxas.

Após cerca de 3 horas, todas as lâminas estão fixadas. Ao final, quando um trabalhador dá a última tensionada, a laminação mexe e ele avisa aos outros que há uma diferença de 1cm entre algumas lâminas. Eles retiram algumas cunhas e reajustam as lâminas. Terminando, medem novamente. Outro trabalhador levanta o laminado enquanto outros levam o carro portando os 3 blocos. Com cuidado, eles encaixam o carro porta-bloco no tear, olhando sempre o nivelamento do carro nos trilhos. Assim que o carro porta-bloco é encaixado, os trabalhadores o travam no tear, o que se faz com novas marretadas e medições. Com o carro encaixado, um trabalhador sobe nos blocos e verifica se o casqueiro irá sair adequadamente, o que depende da medida dos blocos e da laminação. Um trabalhador mede de cima, outro olha de baixo, e assim ambos verificam se a medida do casqueiro na pedra coincide com a medida deixada para tal na laminação. Alguma medida não coincidiu e os trabalhadores retiram lâminas das laterais para dar o ajuste. Com tudo medido, tensionado e ajustado, os trabalhadores liberam o tear para serrada.

7.2.3 Ato 3: Serrada

O tear transforma o bloco bruto em chapas de, em geral, 1,5cm, 2cm ou 3cm, dependendo do material, sendo que 3 blocos diferentes podem ser serrados em um tear com essas três medidas diferentes para cada. Os serradores revezam 3 turnos, uma vez que cada serrada pode levar de 3 a 7 dias de trabalho sem interrupção do tear, 24 horas por dia. Os teares são desligados apenas em horário de pico (das 18:00h às 21:00h) e quando terminam a serrada. Em uma cabine alta e localizada na parte detrás dos quatro teares, de onde se pode visualizar a parte interna de todos eles, o encarregado da serraria repassa para o serrador a programação em que constam as medidas dos blocos a serem serrados, bem como o tipo de material. Além dos 3 teares em que a serrada está em andamento, o trabalhador começa então uma nova serrada.

De posse da ficha e avisado de que o tear está liberado pela laminação, o trabalhador verifica algumas medidas, joga fora a água que está no poço, solta a lama do reservatório e prepara a mistura necessária para o corte. Essa geralmente é composta por água, cal ou carbureto e granalha. A água dá fluidez à mistura, permite a condução e alimentação do elemento abrasivo e a retirada dos resíduos do processo. A cal ou carbureto impede a oxidação da granalha e age ainda como espessante e homogeneizador da mistura. A granalha é o elemento abrasivo, principal agente do corte. As proporções da mistura são determinadas pelo tipo de material. O trabalhador prepara a mistura com cuidado, pois não se trata simplesmente de colocar todos os ingredientes e misturá-los de qualquer modo, há um jeito peculiar necessário para misturá-los. Terminada essa parte, o trabalhador faz a programação no painel do tear, inicia a máquina e verifica se a pressão do tear está correta.

Assim que as lâminas encaixam cerca de 40 cm dentro do bloco, ele desliga o tear e coloca cunhas na parte de cima em todas as fendas para tensionar igualmente todas as chapas que estão sendo formadas. Depois de algum tempo, quando as lâminas já estão mais adentro no bloco, ele desliga novamente o tear e coloca cunhas nas fendas na parte da frente e detrás para estabilizar as chapas. Durante toda a serrada, de duas em duas horas o trabalhador sobe em uma passarela suspensa no tear e verifica o fluxo da lama, colhe 1 litro dela e analisa sua consistência com o viscosímetro. Ela não pode estar nem muito grossa nem muito rala, nem vazando

demais, nem de menos. Há um “ponto ideal” que precisa ser mantido: a lama muito concentrada ou com fluxo intenso pode expandir o bloco e fazer perder todo o material; e se for muito rala ou com fluxo insuficiente, o corte fica prejudicado.

Apesar de todo o intenso ruído no local, o trabalhador percebe que o barulho do tear está diferente. Ele desce e vai verificar o que se passa. Pode ser uma mangueira de óleo estourada, algum parafuso frouxo, a consistência da lama, água insuficiente, falta de ar comprimido, uma lâmina quebrada ou solta, uma lâmina desviada porque havia cristal no material ou qualquer outro imprevisto que ele precisa detectar rapidamente. Assim que consegue identificar e resolver o problema, ele percebe ainda que 3 cunhas haviam se desprendido. Ele desliga o tear e as recoloca. Qualquer dessas eventualidades, se não houvessem sido detectadas e resolvidas rapidamente, poderia ter acarretado a perda de todo o material sendo serrado.

Com a serrada quase ao fim, as chapas agora estão instáveis e podem tombar. O trabalhador verifica se todas as lâminas estão vazando os blocos de modo igual, se não há frestas maiores que as outras. Mais uma vez ele se atenta para o barulho do tear. Tudo corre normalmente e, depois de mais algum tempo, as lâminas terminam de vazar e o tear desliga.

Depois disso, dois trabalhadores do preparo de carga vêm retirar as chapas do tear e entregá-las para o levigamento. Eles levantam a lona da parte fronteira e externa do tear e elevam o laminado até a altura da cintura, deixando as chapas presas pelo laminado e estáveis. Enquanto um trabalhador fica de pé na frente do tear, na extremidade das chapas, lavando entre elas com uma mangueira a jato, outro sobe nelas e retira as cunhas. Depois ele retira todos os calços de madeira das laterais (postas no preparo de carga para tensionar os blocos). Agora o laminado ainda prende as chapas, mas os casqueiros estão soltos, presos apenas pelo cimento no carro porta-bloco e, portanto, instáveis.

Acocorado sobre as chapas, com cuidado e muito equilíbrio e com uma pequena alavanca na mão, um trabalhador vai tombando um pouco cada chapa, abrindo o espaço para que o outro possa lavar entre elas. Após a lavagem, os trabalhadores grampeiam as chapas com placas colocadas na parte superior das mesmas, para

elevar o pente (elas ficam fixas pelos grampos enquanto o pente é elevado). Quando o pente está quase na altura superior das chapas, os trabalhadores retiram os grampos e terminam de elevá-lo até liberar as chapas completamente.

As chapas agora estão livres, presas apenas na parte de baixo pela fina massa de cimento no carro porta-bloco. De pé na frente do tear e equilibrando-se sobre um pranchão, um trabalhador começa a separar as chapas em conjuntos de 6 com a alavanca manual. Ele utiliza tocos de madeira para separar os conjuntos de 6 chapas, tombando para o lado as chapas com a alavanca e colocando os tocos. Qualquer movimento brusco pode derrubar todas as chapas. Assim que termina de prender todas elas em conjuntos de 6, ele retira o pranchão e libera o carro porta-bloco. Depois, retira o carro porta-bloco do tear com as chapas e leva até os trilhos do levigamento. Ele deixa o carinho ali, onde um trabalhador do levigamento irá pegar.

7.2.4 Ato 4: Levigamento

O carro porta-bloco com as chapas serradas é trazido até dentro do galpão pelos trilhos que o ligam ao pátio externo. Há um pulmão¹⁵ com chapas serradas de diversos materiais. O encarregado pelo galpão entregou aos trabalhadores a programação, proveniente do setor de vendas, e um trabalhador prepara a máquina. A máquina possui diversos satélites com abrasivos para levigar a chapa. O satélite é um instrumento circular que contém várias peças abrasivas cujo atrito com a chapa produz a textura desejada. O trabalhador monta os jogos de abrasivos de acordo com o tipo de material a ser levigado. Com a máquina preparada para o material, ele programa o painel e regula a pressão, que também depende do tipo de material. Pelo jogo de abrasivos e da pressão aplicada, o trabalhador pode controlar a qualidade do levigamento, influenciando na textura.

Com a máquina iniciada, um robô de carga/descarga com ventosas prende uma chapa, gira e a deita sobre um banco rolante semiautomático. Esse a insere na

¹⁵Pequeno estoque do material até ali processado e à espera da próxima etapa. Todas as etapas do beneficiamento formam pulmões.

máquina de levigagem. A levigagem é aplicada através dos abrasivos postos em rotação e suportados por pratos especiais, por sua vez aplicados em mandris rotativos que deslizam de uma extremidade a outra da chapa. Assim, uma trave motorizada que desliza transversalmente ao avançar das chapas acolhe todos os mandris e relativos pratos porta-abrasivos. Durante o processo, o trabalhador precisa ficar atento a possíveis falhas mecânicas. Como a máquina é fechada e não é possível visualizar a chapa nem os satélites com abrasivos, o barulho torna-se uma referência para o trabalhador. O processo é obtido pela combinação de todos estes movimentos através do avanço das chapas, arrastadas pela correia transportadora. Ao final, outro robô de carga/descarga recebe a chapa e a deposita sobre uma plataforma rotativa que a leva para outro pulmão, à espera da resinagem.

7.2.5 Ato 5: Resinagem

Utilizando a ponte rolante com ventosas, um trabalhador retira a chapa do pulmão do levigamento e a passa no forno. Esse procedimento serve para preparar a chapa para receber a resina e, portanto, é preciso programar a temperatura do forno e a velocidade com que a chapa o atravessa, sendo que ambos dependem do tipo de material. A exposição à temperatura indevida ou durante tempo indevido pode prejudicar a aplicação da resina.

O preparo da resina é feito pelos trabalhadores, também de acordo com o material. Há 7 tipos de resina e 3 tipos de catalisador. A mistura a ser aplicada é preparada combinando-se certa quantidade de um tipo de resina com certa quantidade de determinado catalisador, sendo que o tipo de resina, o tipo de catalisador e as proporções de cada um dependem do tipo e da variedade do material. Assim que cada chapa sai do forno, os trabalhadores aplicam a resina e vê-se o seguinte:

Trabalhador A (TA): operando uma ponte rolante com ventosas, retira a chapa (C1) do forno e a coloca na mesa para resinar; logo em seguida, retira uma terceira chapa (C3) já resinada e a passa para a mesa de secagem. Trabalhador B (TB): pega a resina com um jarro e a despeja sobre a chapa (C1) que TA retirou do forno e colocou para resinar; em seguida, retoca a chapa (C2) em que o trabalhador C

(TC) acabou de espalhar a resina. Trabalhador C (TC): utilizando um rolo de pintor, espalha a resina que TB antes despejou na outra chapa (C2) e depois coloca ripas de tecnil¹⁶ na chapa (C3) que TB acabou de retocar. É uma espécie de rodízio cadenciado, em que cada um aplica procedimentos diferentes em 3 chapas concomitantemente.

Há dois tipos de resinagem, uma para cada tipo de material, clássico ou exótico, e ainda é levada em conta a variedade do material. Além disso, dependendo da resposta do material ao levigamento, o trabalhador pode proceder outro modo de resinar, utilizando pó do próprio material. Caso note a necessidade, ele aplica a mistura com o pó do material sobre a chapa, preenchendo possíveis falhas, gretas ou fendas, e depois devolve a chapa para o levigamento, após o qual ela será novamente resinada. Utilizando-se do seu conhecimento dos tipos e variedades do material, o resinador busca os defeitos no material para decidir o tipo de resina, a quantidade e o modo de aplicação. Depois de resinadas, as chapas são empilhadas em mesas e estas formam um pulmão de secagem.

7.2.6 Ato 6: Polimento-Classificação

Após ser programado, um robô de carga/descarga com ventosas prende uma chapa seca do pulmão da resinagem, gira e a deita sobre um banco rolante semiautomático, que a insere na politriz. O polimento é um processo semelhante ao levigamento. A politriz é semelhante à máquina de levigação e possui satélites com abrasivos com funções específicas. O trabalhador coloca os abrasivos de acordo com o material a ser polido. Com a máquina preparada para o material, o trabalhador programa o painel e regula a pressão, que também depende do tipo de material. A combinação dos tipos de abrasivos com a pressão aplicada permite ao trabalhador controlar diretamente o brilho e a textura da chapa.

Com a máquina iniciada, o polimento é realizado pelos abrasivos postos em rotação e suportados por pratos especiais, por sua vez aplicados em mandris rotativos. O movimento vertical das cabeças de alisamento realiza o polimento. O processo é

¹⁶O tecnil serve para separar uma chapa da outra, visto que elas são empilhadas.

obtido pela combinação de todos estes movimentos e através do avançamento das chapas, arrastadas pela correia transportadora. Uma vez inserida a chapa, o trabalhador controla a velocidade e intensidade da pressão das cabeças. A politriz também é fechada e o barulho torna-se um referencial para o trabalhador garantir que qualquer falha mecânica seja corrigida a tempo.

Assim que sai da politriz, a chapa desliza para a enceratriz, máquina de ciclo automático que confere à chapa seu brilho e textura finais. A passagem da chapa sob as escovas tem lugar por meio de uma série de rolos motorizados. A cera fica depositada no lado da entrada da máquina e uma válvula permite o controle e a fuga da cera pelo trabalhador. Um grupo de mandris realiza o enceramento da chapa. Durante o movimento de translação, eles percorrem um espaço igual à largura das chapas. Em cada um dos mandris é aplicada uma escova de forma circular e a composição diferente destas escovas faz com que seja possível uma distribuição gradual e uma remoção do excesso de cera, até obter uma elevada qualidade de polimento. Enquanto a chapa desliza, o trabalhador observa tanto a máquina quanto a chapa, verificando as escovas, a cera, a velocidade e a intensidade com que as escovas enceram a chapa. Tudo isso depende não apenas do material, mas também do estado de cada chapa, ou seja, da resposta de cada chapa a todas as etapas anteriores do processo. O processo pode ser acompanhado visualmente, pois a máquina é aberta. O enceramento termina e a chapa passa por uma mesa com eixos rolantes para ser classificada.

Enquanto a chapa desliza na mesa para classificação, o trabalhador utiliza paquímetro ou trena para medir sua espessura, verificando se está dentro de uma tolerância adequada. Ele mede pelo menos três locais diferentes. Além disso, ele mede também a área líquida da chapa, descontando uma pequena medida de irregularidade, e verifica ainda sua planicidade, bem como sua rugosidade. Enquanto realiza as medições, ele insere os dados em um computador que fica ao lado. Depois de realizar as medições e inserir todos dados, o trabalhador debruça-se sobre a chapa e começa a procurar por trincas, impurezas e defeitos do material. As trincas podem ser pequenos arranhões ou rachaduras. As impurezas podem ser resíduos de mistura que não saíram no polimento e no enceramento. Os defeitos de material podem ser cristais ou diferenças de padrão. Toda essa análise é feita

visualmente e com o tato. Enquanto faz a análise, o trabalhador cola pequenos pedaços de adesivo branco sobre as trincas e impurezas encontradas, para que sejam corrigidas no retoque. Os defeitos do material e, de modo geral, o grau de qualidade com que a chapa respondeu a todo o processo, determinam sua classificação em A, B, C, D ou E. Essa classificação consiste em confrontar toda a análise feita pelo trabalhador com o tipo de material, determinando a qualidade do produto final e, conseqüentemente, seu valor comercial, sendo que de A a E o valor decresce. Os equívocos de classificação, portanto, têm como consequência um elevado prejuízo. O trabalhador lança todos os dados da análise no sistema, imprime uma etiqueta e cola na chapa. Um robô de carga/descarga recebe a chapa e a deposita verticalmente sobre uma plataforma rotativa. Outro robô passa um plástico sobre a superfície polida e a chapa é escorada em outra, num pulmão de chapas postas na vertical.

7.2.7 Ato 7: Retoque

Um trabalhador vai até o pulmão e abre a chapa que está à vista (puxa para fora a chapa que está escorada, liberando-a para que a garra possa prendê-la na parte de cima). A chapa pesa cerca de 300 quilos e um grau de abertura errado pode derrubá-la em segundos. Enquanto ele equilibra a chapa aberta com uma mão, com a outra ele opera a ponte até encaixar a garra. Apesar de o Anexo I da NR-11 prescrever que a movimentação de chapas com uso de garras só pode ser realizada por no mínimo três trabalhadores, ela é realizada por apenas um, uma vez que apenas um trabalhador faz o retoque. Caso fosse chamar dois colegas para auxiliá-lo cada vez que precisasse movimentar uma chapa, o trabalho atrasaria consideravelmente. Assim, operando a ponte rolante com a garra, ele transporta a chapa até um cavalete e a desprende da garra. A partir de então, ele começa a retocar todas as falhas e defeitos marcados com o adesivo branco pelo polidor. Utilizando um ferro quente, ele passa uma espécie de cera derretida em cada local marcado na chapa. Em seguida, lixa e alisa. Ele repete esse procedimento em toda a chapa, procurando ainda outras falhas ou defeitos que possam ter passado despercebidos pelo polidor. Assim, ele faz uma inspeção final na chapa, semelhante àquela realizada pelo polidor, mas desta vez retocando todos os defeitos do

material. Quando termina, deposita a chapa no pulmão para o fechamento de pacotes.

7.2.8 Ato 8: Fechamento de Pacote

Operando a ponte rolante com correia, um trabalhador pega uma chapa liberada pelo retoque e a transporta até um cavalete de ferro fixado no chão. Repete esse procedimento até que haja 6 chapas de pé, de cada lado do cavalete, sendo que cada lado comporá um pacote. Cada pacote deve ter o mesmo tipo de chapa (mesma variedade de material e mesma classificação). Em seguida, ele prega diversas ripas de madeira em torno das chapas, formando o pacote (que é uma espécie de cavalete de madeira com as chapas, com uma base e um fixador entre as extremidades). Enquanto isso, o outro trabalhador pega os pacotes já fechados, transporta até o estúdio, pesa, fotografa, insere a foto no sistema, imprime uma etiqueta com todos os dados daquele pacote (como quantidade, tipo de material, medidas, preço, peso, etc.) e leva para o estoque (fileiras de pacotes ao longo de todo o galpão). O procedimento é realizado em pouco espaço físico e, enquanto guarda os pacotes no estoque, o trabalhador caminha em corredores estreitos, entre as fileiras de pacotes já estocados, movimentando o pacote suspenso pela ponte com correia.

Como houve um pedido de carga para transporte de caminhão, este acabou de entrar no galpão e parou no local. Pacotes de chapas sem cavaletes são então transportados até a carroceria. Um trabalhador opera a ponte e encaixa a correia no pacote sem cavalete e o coloca no caminhão. Na carroceria do caminhão há uma espécie de cavalete de ferro fixo, ao lado do qual outro trabalhador está recebendo os pacotes, colocando-os no cavalete de ferro e retirando as correias. São colocados 3 pacotes de cada lado do caminhão e os trabalhadores sempre se atentam para equilibrar o peso e verificar a fixação dos pacotes.

7.2.9 Ato 9: Ovada de Contêiner

Próximo à parte dianteira do galpão há uma fila de caminhões com contêineres. De dois em dois, eles estacionam de ré, na entrada do galpão. Duas ovadas são realizadas ao mesmo tempo.

Para cada ovada, cada contêiner é aberto na parte de trás e os pacotes são inseridos utilizando-se uma espécie de guincho, apelidado pelos trabalhadores de “bin laden”, porque seu manuseio comporta sempre um “perigo oculto”, que eles devem procurar todo o tempo antes que se manifeste (alusão ao Osama Bin Laden na caverna). Um dos trabalhadores opera a ponte com a correia, retirando do estoque todos os pacotes que devem ser ovados e enfileirando-os no local. Enquanto isso, outro trabalhador opera a ponte com o bin laden, encaixando-o no pacote já enfileirado. O bin laden é como um “U” deitado, possuindo uma parte mais comprida em cima, que passa por cima do teto do contêiner e fica presa à ponte rolante, e uma mais curta embaixo, que entra no contêiner com o pacote pendurado. Pesa quase 3 toneladas e, somando o peso do pacote de chapas, trata-se de movimentar cerca de 6 toneladas.

Depois que o trabalhador encaixa o bin laden no pacote, ele passa as correias em torno deste e o fixa ao bin laden. Assim, o pacote está pendurado por correias ao bin laden, que está pendurado por um cabo de aço à ponte rolante. É nítida a instabilidade e o balanço do bin laden em relação à ponte, e do pacote em relação ao bin laden, formando um sistema que pode girar a qualquer momento, em qualquer direção. O trabalhador ergue o bin laden e, enquanto o pacote está suspenso, outro trabalhador prega ripas de madeira na base do cavalete do pacote (que está na altura um pouco acima da cintura do trabalhador), apesar de haver uma prescrição (impressa e afixada em murais) da empresa em que se lê que não se deve ficar embaixo de cargas suspensas. Enquanto prega a ripa, o trabalhador não fica exatamente embaixo do pacote, mas praticamente colado nele, o que não se deve fazer, como é de conhecimento de todos.

O bin laden possui ainda um cabo emborrachado preso no seu vértice e, puxando-o pela sua extremidade livre, o trabalhador consegue direcioná-lo. Assim, com uma mão ele controla a ponte, e com a outra puxa o cabo emborrachado, direcionando o bin laden, ou seja, mirando na entrada do contêiner). Enquanto isso, o outro

trabalhador entra no contêiner, acompanhando o pacote e ajustando seu encaixe. Os trabalhadores procuram sempre uma posição “correta” para colocar cada pacote, distribuindo o peso durante a ovada. O trabalhador que está no contêiner fica praticamente colado ao bin laden e ao pacote, para poder ajustá-lo no lugar preciso e fixá-lo no contêiner. À medida que os pacotes são inseridos, o trabalhador dentro do contêiner vai também pregando ripas atravessadas para estabilizar e fixar todos os pacotes, tensionando-os uns contra os outros e contra as paredes do contêiner. Do lado de fora, o trabalhador que opera o bin laden quase não consegue enxergar o trabalhador que está no contêiner, e esse se locomove e prega as ripas com dificuldade, devido à falta de espaço, à dificuldade de transitar entre os pacotes e ao fato de que dentro do contêiner é escuro. Tudo isso, fonte dos “perigos ocultos”, além dos riscos devidos à falha e/ou desgaste relativo ao uso de equipamentos.

Esses 9 Atos, conforme narrados, encenam o trabalho real no processo de beneficiamento de granitos na empresa estudada, buscando evidenciar aquilo que se pode captar da dimensão *Registro Dois* do trabalho real. Na dialética entre essa dimensão com a dimensão *Registro Um*, anteriormente explanada, é possível compreender o agir em competência, constituído a partir de usos de si no enfrentamento das situações narradas, conforme se explana a seguir.

7.3 O AGIR EM COMPETÊNCIA

De acordo com Pastré (2006), uma análise interna da atividade possibilita perceber particularmente aquilo que ela comporta de conceptualização, sendo que, conforme Durrive (2011), a noção de situação é produto de um debate que evidencia a primazia das situações de trabalho, complexas e carregadas de variabilidades, sobre os saberes científicos. Conforme o autor, é a partir da situação na qual se encontra o operador que ele vai organizar sua ação e mobilizar conhecimentos. Assim, conforme corrobora Pastré (2006), a análise das situações permite encontrar os caminhos do seu controle. Em vista disso, busca-se compreender o agir em competência a partir da análise das situações encontradas nos Atos narrados, conforme se segue.

Observando a descrição dos procedimentos a serem seguidos no processo de beneficiamento, bem como as funções a serem desempenhadas para sua execução, percebe-se que as prescrições desse trabalho não são em grande número. Em grande medida, isso se relaciona à ausência de legislações específicas e de Normas Regulamentadoras desse trabalho e ainda à escassez de cursos técnicos e de qualificação voltados para o setor. O *Registro Um* do trabalho (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c; SCHWARTZ, 2010c, 2010e), ou seja, aquilo que pode ser generalizado e que é demandado ao trabalhador antes que ele comece a agir, é perceptível na separação das tarefas que constituem o processo (serrada, levigamento, secagem no forno, resinagem, polimento/classificação, retoque, fechamento de pacote/estoque, ovada de contêiner). Essa descrição geral do processo pode ser verificada em qualquer empresa de beneficiamento de granitos. Como bem lembra Schwartz (2010c, 2010e, 2011a), apesar de se poder encontrar as descrições mencionadas, o lado protocolar do trabalho não se resume ao que está escrito. Aquilo que Schwartz (2010e) chama de *Registro Um* comporta ainda tudo o que pode ser conservado, transmitido facilmente, sejam regras ou procedimento técnicos, aquilo que é facilmente visível, claro e interpretável, razão pela qual o Quadro 3 pode ser elaborado.

No que se refere às funções a serem desempenhadas, o que se encontra de protocolos a serem aplicados é escasso, tendo sido encontrada a normatização apenas para as ocupações de cortador, polidor e operador de ponte. Cabe ressaltar que a operação de ponte rolante é uma tarefa suporte realizada em todas as etapas do processo, com maior ou menor frequência, como se pode perceber nos Atos narrados¹⁷. Como se lê no Quadro 3, a descrição das tarefas não comporta o modo de realizá-las, mas apenas seus objetivos. Sobre a formação, afirma-se ser necessário, além do ensino fundamental, a qualificação profissional em cursos de até 200 horas, como se lê nas informações dadas pelos quadros 3 e 4. No entanto, a formação do trabalhador fica sob responsabilidade da empresa (formação no local de trabalho por trabalhadores mais experientes) no que diz respeito às funções

¹⁷O corte de fresa em ponte é outra tarefa que permeia o processo. Ela não é mencionada em nenhum Ato, uma vez que é uma tarefa esporádica, podendo ser realizada por trabalhadores de qualquer etapa que saibam operar a máquina. O corte de fresa em ponte consiste em cortar chapas em formatos encomendados (por exemplo, uma mesa ou uma bancada) ou preparar amostras para clientes ou feiras. Trata-se de uma tarefa em parte externa ao processo aqui tratado, razão pela qual não recebeu destaque.

específicas. No que diz respeito à operação de ponte rolante, o curso é obrigatório e um técnico é contratado pela empresa uma vez por ano para ministrá-lo no local, sendo esta a principal fonte de “protocolos” a serem aplicados pelos trabalhadores, o que será melhor explanado posteriormente. Não se encontram descrições protocolares relativas às demais funções.

Conforme se verifica nos Atos narrados, a aplicação desses protocolos no dia a dia exige do trabalhador a capacidade de gerir uma série de interfaces, é a dimensão do *Registro Dois* (SCHWARTZ, 2010e), ou seja aquilo que é próprio da atividade humana: o lidar com os protocolos em situações sempre singulares. Os efeitos do *Registro Dois* são sempre pouco visíveis e sua articulação dialética com o *Registro Um* produz sempre modos diferentes de trabalhar, faz emergir alternativas, tipos de *trabalhar de outra maneira*, modos de inventividade humana que mobilizam o trabalhador para encontrar maneiras de gerir essa articulação entre protocolos a serem seguidos e o lado inantecipável do trabalho, ou seja, as situações de trabalho, o encontro de encontros (SCHWARTZ, 2010c).

Considerando que as normas não antecipam tudo, que é impossível evitar a variabilidade que permeia o meio e que, para o humano, “o idêntico é invivível” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e, p.190), trabalhar é então arriscar, fazer uso de si. Por conseguinte, a aplicação dos protocolos em situações reais de trabalho ocorre como um destino a se viver, em que sempre é necessário fazer escolhas, o que envolve riscos de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar e de assumir as consequências das escolhas feitas. A toda essa problemática, Schwartz chama de “dramática de uso de si”, sempre atravessada por normas, valores e pelos outros.

A dramática de uso de si ocorre em situações de trabalho, ou seja, em um “encontro de encontros”, um “encontro de singularidades”, de variabilidades a gerir, sendo seus limites e horizontes sempre imprecisos, jamais descritíveis (SCHWARTZ, 2010e). Assim, o comportamento do trabalhador em uma situação nunca é efetivamente prescritível, uma vez que ele faz parte intrinsecamente da situação e, da mesma maneira que não se pode separar o trabalho da pessoa que o realiza, não se pode separá-lo da situação que ele enfrenta (ZARIFIAN, 2001, 2003).

Trabalhar é, portanto, gerir variabilidades e defasagens inelimináveis e continuamente renovadas, colocando à prova do real os próprios limites e as próprias capacidades de cada trabalhador (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010).

É essencialmente em razão disso que Schwartz (2010e) não vê como seria possível delimitar, definir, catalogar e avaliar competências ajustadas para cada situação. Ele coloca então a noção de “agir em competência” como alternativa às “competências”, sendo que o agir em competência integra o conjunto da relação entre os trabalhadores e entre estes e o seu meio de vida, no seio de qual se encontra o meio de trabalho. Assim, “ser competente é tirar partido do meio, gerir as relações de antecipação e de encontro” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c, p. 98), ou seja, gerir a aplicação dos protocolos nas situações cotidianas, atender ao que se demanda mesmo que esta demanda seja incapaz de antecipar o real do trabalho. Como corrobora Zarifian (2001), o que faz com que se possa falar de “competência-ação” é o descompasso entre a competência (no singular) e as competências (no plural), sendo que uma parte da primeira nunca será apreensível com antecedência e, logo, os referenciais não poderão apreendê-la inteiramente. Assim, para o autor, a competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa, sendo a competência propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho. Em outros termos, “o trabalho é a ação competente do indivíduo diante de uma situação de evento” (ZARIFIAN, 2001, p. 42), ou, nas palavras de Durrive e Jacques (2010, p. 307), “a competência de um trabalhador não será aplicar os procedimentos, está sim em realizá-los em um ambiente material e humano submetido a mudanças permanentes”.

Apesar do modo como se expôs todo o processo, por etapas, como um fluxo contínuo e cadenciado, é preciso considerar que, como se percebe em cada Ato, cada etapa do processo recebe separadamente uma ordem de produção (ficha preparada pelo setor comercial e repassada aos trabalhadores pelos encarregados) e, assim, o que se faz em uma etapa não necessariamente é a continuidade da anterior. Uma vez que a empresa comercializa 49 variedades de granitos, com tempos diferentes de processamento, há sempre programações diferentes nas etapas, razão pela qual sempre se formam pulmões. Enquanto a levigagem trabalha com chapas de *White Vermont*, aos trabalhadores da resinagem pode-se demandar

preparar chapas de *White Ornamental*, enquanto são polidas chapas de Ubatuba, retocadas chapas de *Splendour Gold* e assim sucessivamente. As 49 variedades de material são trabalhadas concomitantemente em todo o fluxo, fazendo dele algo sempre descontínuo, mesmo que incessante. As combinações entre tipos de material e diferentes tempos de resposta ao processamento (tempo de encapamento, tempo de serrada, tempo de secagem da resina, etc.) são os principais fatores que fazem com que o trabalho seja impossível de ser plenamente prescrito ou que se mantenha sempre a mesma organização. É uma fonte de variabilidades inerente à natureza desse trabalho e o mesmo é reorganizado a cada dia em função dessas variáveis e em função da demanda de mercado que, por si só, é imprevisível e indefinidamente variável. Sob esse ponto de vista, às 14:00h de cada dia, o trabalho nunca é o mesmo.

Além dessas variabilidades inerentes ao trabalho, os trabalhadores são sempre confrontados com os eventos (ZARIFIAN, 2001), sendo eles geralmente relacionados às condições dos materiais e equipamentos, condições do clima (no caso do preparo de cargas, que fica numa área externa e, portanto, a chuva prejudica o trabalho), eventual falta de energia, falhas mecânicas em geral, dentre outros imprevistos que fazem com que as tarefas só possam ser cumpridas com intensa gestão de eventos e variabilidades.

Essa dupla complexidade remete marcadamente aos dois tipos de infidelidade do meio abordadas por Schwartz, Duc e Durrive (2010e): por um lado, a padronização absoluta é impossível, ou seja, é impossível eliminar as variabilidades, o que produz uma “infidelidade crônica”; por outro lado, não se pode determinar inteiramente a atividade viva, sendo ela sempre realizada por diferentes modos de fazer dos trabalhadores. Os autores ressaltam ainda que essas duas infidelidades se alimentam reciprocamente: o fato de viver é uma tentativa de desenhar um meio de vida no trabalho que esteja mais de acordo com as próprias normas de vida; ao mesmo tempo, é isso que permite gerir a infidelidade crônica do meio.

No presente estudo, essa relação fica evidente no modo como os trabalhadores das diversas funções contornam as variabilidades geradas pela impossibilidade de padronização do material e dos tempos de processamento de cada um e os

possíveis problemas que disso podem decorrer. Eles adotam uma lógica de “venda interna”: cada equipe trabalha com o propósito “vender” chapas de qualidade e num tempo mínimo para a equipe seguinte e assim conseguem reduzir os problemas de organização, impedir que a qualidade seja prejudicada e que o processo atrase. Assim relatam os trabalhadores:

Cada equipe trabalha pensando em oferecer o melhor para a outra. Todas têm noção do trabalho da outra, e de que a qualidade do que foi feito por uma irá afetar o trabalho da outra, e de que a demora de uma pode parar o trabalho da outra, e assim por diante, o que afetará o trabalho de todos. Então uma equipe ‘vende’ as chapas para a outra. Todo mundo trabalha pensando assim e assim todo mundo sai ganhando (DIÁRIO DE CAMPO).

Intimamente relacionada à remuneração por produtividade¹⁸, essa lógica remete ainda à noção de serviço como definida por Zarifian (2001), a saber, como uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, chamados de destinatários de serviço. Assim, em cada etapa os trabalhadores adotam a lógica de “prestar um serviço” à equipe da etapa seguinte, como se uma fosse cliente da outra, e todas em relação ao cliente final, consumidor. Ao invés de “produzir chapas de granito”, a lógica do serviço é a necessidade de se produzir “soluções granito” para cada categoria específica de cliente, seja interno ou externo, sendo que o essencial na qualidade do serviço, conforme Zarifian (2001), reside na relação que o produto mantém com os usos que o cliente poderá fazer dele. No processo produtivo em análise, pode-se perceber que a relação entre a resinação e a chapa é preocupação do levigamento; a relação entre o polimento e a chapa é preocupação da resinação, e assim por todo o processo, evidenciando a lógica do serviço como modo de preservar a produtividade e a qualidade em todo o fluxo, a despeito das variabilidades que poderiam prejudicá-lo.

Essa lógica, quando atualizada, pode ser compreendida como usos de si por si e também pelos outros, uma vez que cada um faz uso de si pensando no impacto que terá sobre o trabalho alheio, estando ambos entrelaçados e permeados pelos valores desse coletivo, sendo que esses remetem principalmente à cooperação e à produtividade, ou seja, cooperação e produtividade como valores deste coletivo que levam cada trabalhador a se empenhar em “vender” chapas de qualidade para a equipe da etapa seguinte.

¹⁸Será abordada posteriormente.

Além desse aspecto que permeia todas as etapas, podem-se observar diferentes modos de usos de si em cada uma. Apesar de esses usos de si se constituírem de inúmeras formas, a partir da análise realizada evidenciaram-se algumas tendências em cada etapa do processo, conforme se segue.

Intensamente correlacionados, os Atos 1, 2 e 3 se passam na serraria. Na dimensão de *Registro Um*, o processo começa com a serrada. No entanto, para que se possa serrar, é preciso que a carga e a laminação estejam prontas. Como já exposto, as 3 funções ocorrem sempre concomitantemente sendo o desejável que apenas um tear esteja desligado por vez. No entanto, a complexidade proveniente das variabilidades dos tipos de material, tempo de preparo e tempo de serrada, e ainda da demanda, torna extremamente difícil organizar as tarefas de modo que apenas um tear fique parado. Diante disso, realocações de trabalhadores e equipes para uma mesma tarefa é uma estratégia comum, mesmo que implique a paralisação momentânea de outra. Em geral, a realização das tarefas na serraria, praticamente despida de protocolos fixados ou explícitos, remete em grande medida à definição que Zarifian (2001) dá ao trabalho: estar em expectativa atenta a eventos, “pressenti-los” e enfrentá-los quando ocorrem, dominando-os com intervenções complexas e importantes que permitem que a produção seja retomada com os critérios prévios.

O preparo de carga (Ato 1) engloba o transporte, corte do casqueiro, encapamento e cimentada do bloco no carro porta-bloco. Retirar o bloco do estoque e transportá-lo envolve um aspecto intenso que se poderia chamar de “corporalidade”, porque passa muito pelo muscular, mas não se resume à simples aplicação de força física. O trabalhador precisa escalar as pilhas de blocos, manusear uma corrente pesada em torno dele, operar a ponte rolante, tudo isso ao mesmo tempo, em pequeno espaço físico. Uma tarefa aparentemente simples, mas que requer muito equilíbrio e atenção. Há um verdadeiro jogo do corpo entre atenção e força física que faz com que trabalhador, ponte rolante e bloco de granito se pareçam uma só peça. Perguntado se não tem medo de cair ao subir na pilha e como consegue operar a ponte, equilibrar-se, manusear a corrente em torno do bloco, ajeitar os calços, tudo isso em um curto espaço para locomoção e equilíbrio, ele responde simplesmente

que “é uma questão de pegar a manha” (DIÁRIO DE CAMPO). A expressão revela a dificuldade de verbalizar ou explicar a inteligência do corpo-si.

De modo semelhante, a cimentada do bloco no carro, por sua vez e também à semelhança do corte no monofio, requer intensa perícia visual, cautela, uma espécie de perspicácia, além da já mencionada “corporalidade”. Nessa tarefa, mais uma vez o trabalhador, o bloco e a ponte rolante parecem uma peça só. Perguntado sobre como percebeu que o bloco não estava nivelado corretamente e como conseguiu resolver, o trabalhador responde: “um lado tinha 20cm a mais que o outro, aí tem que dar um jeito, vai mexendo até conseguir enquadrar” (DIÁRIO DE CAMPO). Durante esse “vai mexendo até conseguir enquadrar”, o que se observa é que a ponte e o bloco são manuseados com tal precisão que mais se parecem extensões do corpo do trabalhador, sendo que o enquadramento encontrado é consequência de uma percepção própria deste trabalhador, que dificilmente se poderia ensinar.

Em ambos os casos, trata-se de um “acostumamento” do próprio corpo ao enfrentamento das situações. Schwartz, Duc e Durrive (2010e) explanam a dificuldade de se verbalizar esse saber do corpo-si. Conforme os autores, trata-se de um tipo de inteligência do corpo que passa pelo muscular, pela postura, pelo neurofisiológico, por todos os tipos de circuitos sem que isso ocorra automaticamente, sendo também resultado da história, de um “adestramento” que pode ser cultural e que passa ainda pela inconsciência do próprio corpo. Além do mais, todas as tarefas exigem atenção constante, não apenas porque qualquer detalhe não percebido pode comprometer a serrada, mas porque é uma área repleta de riscos de acidentes.

O encaixe do carro porta-bloco no tear envolve principalmente força e resistência física. O corte do bloco no monofio, por sua vez, envolve mais uma espécie de perícia visual do trabalhador para nivelar o bloco na posição perfeita. Enquanto isso, para proceder ao encapamento, o trabalhador precisa possuir um conhecimento fruto da experimentação daquela tarefa para que consiga preparar a massa. Como não há uma receita ou proporções definidas, o “ponto ideal” da massa é conseguido pelo trabalhador a partir da ativação de sua memória por comparação com a massa que está preparando. É um conhecimento impossível de se extrair ou repassar

facilmente. Como afirma o trabalhador, “é algo que só se aprende fazendo” (DIÁRIO DE CAMPO), o que mais uma vez remete ao “uso” que cada um faz de si mesmo. Evidencia-se que a partir do acúmulo de situações enfrentadas constitui-se uma forma de saber do corpo e da visão, mesmo que irrefletidamente, conferindo ao trabalhador a capacidade de agir em competência no enfrentamento de novas situações.

Todos esses pontos remetem à competência como “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). O autor ressalta que “entendimento prático” não remete apenas à dimensão cognitiva, mas principalmente à dimensão compreensiva, sendo que: a primeira impõe-se por si mesma (exemplo, conhecer os controles da ponte rolante ou do monofio); já a segunda é mais sutil, dificilmente passível de formalização e consiste em saber avaliar uma situação levando em conta “comportamentos” de seus constituintes, sejam eles materiais (máquinas) ou humanos.

Também na laminação (Ato2) o corpo parece uma ferramenta viva. Há necessidade de conhecimento do tipo material e do tipo de laminação a proceder, sendo também uma tarefa que requer força física, cuidado, atenção, equilíbrio, calma, olhar clínico e comunicação. São mobilizações do corpo-si que, como bem colocam Schwartz, Duc e Durrive (2010e) remetem a recursos muito mais vastos do que aquilo que se pode verbalizar e descrever. No entanto, na laminação observam-se em destaque aspectos de outra ordem. As situações requisitam dos trabalhadores uma espécie de cooperação ou sinergia em tempo integral, que eles chamam de “sintonia” ou “afinação” (DIÁRIO DE CAMPO), que envolve principalmente a comunicação entre o grupo (eles fazem comparações de medidas todo o tempo, sendo que um trabalhador sempre interpela o outro para que ambos encaixem as duas pontas da lâmina de modo idêntico). A tarefa é impossível de ser desenvolvida por um único trabalhador e é feita sempre por equipe de 2 ou 4 trabalhadores. A “sintonia” e a “afinação” a que eles se referem envolvem principalmente a facilidade de comunicação gestual (e muitas vezes nem gestual, mas apenas pelo olhar ou acenos de cabeça), uma vez que é uma área de barulho intenso (dos outros teares ligados e das marretadas nas lâminas). É necessário que as medidas sejam

precisas e idênticas e, portanto, além da força física e da comunicação, a perícia visual conjunta é um aspecto essencial. Tudo isso é possível apenas mediante uma “sintonia” da equipe, conforme relato do trabalhador:

A gente trabalha muito unido ali. Atualmente, vamos fazer uma função ali, são quatro pessoas. Aquelas quatro pessoas tem que estar sintonizadas pra trabalhar direito, senão não flui na laminação. [...] É só na prática mesmo. Porque são coisas que um dia dá diferença, outro dia não dá. Você vai fazendo as medidas pra conferir, pede pro rapaz que tá atrás ir acertando, às vezes bate certinho. Mas depois você coloca lá pra finalizar o serviço, põe pra dar a tensão, ela mexe toda, dá diferença de 1cm, aí você tem que destensionar e acertar tudo de novo, porque se ela ficar torta estraga o material. É tudo nos milímetros. Tem que ficar medindo, tem que ficar em cima toda hora. É coisa de milímetros de diferença. Então tem que ser ali na prática mesmo e na afinação do dia a dia com os colegas (T3).¹⁹

A dificuldade de se tratar dessa “sintonia” ou dessa “afinação” revela a imprecisão e pobreza de palavras como “cooperação” para dar conta desse “ajustamento” entre os trabalhadores, imprecisão essa já alertada por Schwartz, Duc e Durrive (2010e, p. 193):

[...] essas sinergias são um pouco complicadas porque o termo ‘cooperação’ parece um pouco vago. Ele incita a olhar para trás, para o que quer dizer este fenômeno, que pode passar pela linguagem, pelas invenções languageiras, pelos gestos, pelas posturas em relação aos outros. Pois, às vezes, um nada é suficiente para compreender que nós nos entendemos, ou que vamos nos entender. Claro, pode-se chamar isso de ‘cooperação’. Mas o termo ‘sinergia’ é talvez preferível porque ele comporta um pouco mais de obscuridade. E isso é bom porque é necessário, sobretudo, não pensar que esses trabalhos de ajustamentos recíprocos são facilmente descritíveis e identificáveis. Enfim, o par “coordenação-cooperação” dá uma direção, mas o faz correndo o risco de simplificar as dimensões do trabalho.

A dimensão coletiva verificada na realização da tarefa remete ainda à noção de entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRP), delimitada, conforme Schwartz (2010a), não por organogramas, predefinições de lugares, postos ou responsabilidades, mas pelas fronteiras da atividade, num momento dado, no funcionamento real das pessoas que tecem laços ao trabalhar. Conforme o autor, uma ECRP é como uma sinfonia sem maestro sendo que, em parte, é nela que se aloja a eficácia coletiva no trabalho, como também os valores socialmente partilhados. Remetendo a Zarifian (2003, 2001), trata-se da competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e de

¹⁹Remete ao Quadro 1: trabalhadores entrevistados.

fazê-los assumir áreas de corresponsabilidades. À luz do que o autor chama de “mobilizar redes de atores”, evidencia-se que, como se trata de uma situação mais complexa e que excede a competência de um único indivíduo, a tarefa exige que cada trabalhador precise de auxílios que se baseiam na solidariedade da ação e, ainda, que a competência de cada trabalhador possa, de maneira mais livre possível, convergir e associar-se em função dela. Compartilhar as implicações da situação, por sua vez e ainda de acordo com Zarifian (2001), é o que garante a mobilização dessas redes de atores, sendo que a corresponsabilidade, ou seja, a associação entre responsabilidade pessoal e responsabilidade coletiva, é fruto do engajamento cotidiano entre trabalhadores que compartilham certos valores e em que cada um aceita desenvolver certa “moral de comportamento”.

Evidencia-se também a relevância de se observar a dimensão da linguagem como atividade, intrinsecamente relacionada a essa ECRP e seu agir em competência. Conforme Faita, Noel e Durrive (2010), a linguagem trabalha tanto a partir das normas e valores do ambiente quanto da singularidade das situações de enunciação, sendo que comunicar não significa elucidar mensagens verbais, mas reconstruir parcialmente, com os interlocutores, o sentido das palavras. De acordo com os autores, a linguagem desempenha um papel industrial, sendo ela mais do que uso da língua, uma construção de sentido em uma situação singular que mobiliza palavras até torcer o sentido geral que elas possuem. Essas questões de linguagem no trabalho e sua relação com o agir em competência remetem ainda à noção de comunicação como proposta por Zarifian (2003, 2001), a saber, construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto, o que envolve: entender os problemas e as obrigações dos outros e a interdependência, a complementaridade e a solidariedade das ações; conseguir entender a si mesmo e conseguir avaliar os efeitos de sua própria ação sobre os outros; chegar a um acordo referente às implicações e aos objetivos de ação, aceitos e assumidos em conjunto, quanto às regras que vão permitir organizar essas ações; compartilhar normas mínimas de justiça. Esses são, portanto, os principais aspectos relacionados ao agir em competência na laminação.

Já durante a serrada (Ato 3), verifica-se que do trabalhador se exige tanto algum conhecimento técnico da operação do tear (programação e controle do painel) quanto conhecimentos situados relativos ao tipo de material e ao preparo da lama utilizada para o corte, bem como dos tipos de eventos a que é preciso estar atento a todo momento. Porém, mais do que isso, não se trata apenas do relativo domínio desses aspectos, mas principalmente do fato de que, durante a serrada, o trabalhador precisa ser capaz de fazer deles uma articulação constante, ou seja, ser capaz de articular a face protocolar e a face singular de cada situação (SCHWARTZ, 2010e). As situações narradas no Ato 3 revelam essa necessidade de o trabalhador articular os conhecimentos técnicos e situados com aspectos da dimensão de “encontro de encontros”, como os indicadores do painel, alarmes que disparam, consistência e fluxo da lama, aquilo que ele vê e ouve durante a serrada, o barulho do tear, o modo como as chapas são vazadas, o estado do equipamento, dentre outros, encontrando sempre as correlações para que possa (re)agir.

A ação competente do serrador consiste então em diversos microatos de trabalho como modos de prevenção e resposta às variabilidades e eventos, sendo ela produto principalmente da articulação entre o que Schwartz (2010e) chama de domínios dos protocolos numa situação de trabalho e a relativa incorporação do histórico de uma situação de trabalho. Na serrada, o primeiro se refere aos procedimentos de programação e operação do tear; o segundo, ao ambiente, aos hábitos, aos problemas que podem surgir, às condições dos materiais, enfim, à infiltração da história na situação. Mais uma vez o agir em competência surge em torno do entendimento prático que se apoia em conhecimentos adquiridos (ZARIFIAN, 2001), já abordado na análise do Ato 1. Na serrada, entretanto, não se trata apenas da mobilização desses conhecimentos práticos, mas de uma dialética entre dimensão cognitiva e compreensiva (ZARIFIAN, 2001), ou entre protocolos e as infiltrações de históricos (SCHWARTZ, 2010e). Essa dialética, conforme Zarifian (2001), se instaura entre competência e conhecimentos e faz com que estes últimos se modifiquem no contato com problemas e implicações de situação real de trabalho, em função de iniciativas tomadas pelo trabalhador, das responsabilidades efetivamente exercidas, das análises para explicação e entendimento dos problemas que tiverem sido desenvolvidos para apreender plenamente o motivo dessas ocorrências, ou dos casos de que terá sido preciso tratar na situação.

Para que seja possível essa articulação, percebe-se no Ato 3 que, além de algum conhecimento técnico, uma espécie de perícia visual e auditiva situada (situada porque tem como referência ou parâmetro as características inerentes àquelas situações) são aspectos essenciais, sendo ambos combinados numa espécie de “atenção constante” ou, na palavra do trabalhador, numa “cisma” constante. Poder-se-ia sugerir um termo como “porosidade visual e auditiva” do trabalhador para dar conta de expressar esse uso de si. Segundo o serrador, é um trabalho que “só se aprende perguntando e praticando” (T1). Sobre sua capacidade de percepção rápida das variabilidades e eventos e de realizar essa articulação entre aquilo que percebe de singular nas situações de trabalho e seu conhecimento protocolar, ele sabe dizer apenas que ele, no trabalho, “precisa ficar sempre cismado” (T1). Uma vez que a qualidade da serrada tem impacto sobre todo o restante do processo, o agir em competência nessa etapa torna-se ainda mais fundamental, sob o ponto de vista do resultado desejado.

O levigamento (Ato 4) requer algum conhecimento técnico para programação da máquina e conhecimento do material, uma vez que interfere em tomadas de decisão sobre o tipo de abrasivo a ser utilizado, a pressão a ser aplicada, dentre outros. Assim, como se percebe pela narrativa, é requisitado do trabalhador principalmente atenção e perícia visual para os ajustes mecânicos adequados ao material, sempre relacionados ao seu tipo e condições. As variabilidades, no entanto, são menores ou menos intensas do que o que se vê na serrada e dizem respeito principalmente à mudança do material. Conforme o trabalhador, trata-se de uma interatividade constante:

Você está numa situação, centrado, focado, e de repente, devido ao mercado exigir um material, aí você já muda de cena. Está numa programação e, como muda o material, você precisa mudar tudo, sequências, abrasivos, pressão, tudo. É uma interatividade constante (DIÁRIO DE CAMPO).

A palavra “interatividade” aparece como tentativa do trabalhador de descrever a gestão das variabilidades necessária diante do caráter histórico das situações de trabalho, sendo que, conforme Durrive e Schwartz (2008), uma situação de trabalho é histórica no sentido em que não se resume ao que foi previsto (material,

procedimentos, matérias, efetivos, etc.), mas é infiltrada pela história porque os acontecimentos continuam lá. Conforme os autores, o desvio é irredutível, sendo que se pode geri-lo melhor, mas não suprimi-lo, relacionando aí os usos de si ao agir em competência nessas situações.

Já na resinagem o trabalhador precisa ter um conhecimento bem mais aprofundado dos materiais, não só dos tipos (clássico e exótico), mas das variedades, e ainda das variações de chapa para chapa, ou seja, das condições de cada chapa. Além disso, precisa conhecer os tipos de resina, seus catalizadores e as devidas proporções para fazer a mistura adequada, conforme narrado no Ato 5. Para isso, é necessário tanto um conhecimento sobre as resinas, como os saberes relativos às proporções adequadas a cada tipo de material. Esses conhecimentos são adquiridos no local de trabalho, ao longo do tempo, não havendo curso técnico. Conforme relata o trabalhador:

Trabalho aqui há 13 anos e sempre aprendo algo diferente. Trabalhamos com a natureza, o material nunca é igual, sempre vai ser diferente, precisa ser curioso. Um bloco nunca é igual ao outro, mesmo que seja o mesmo material, e uma chapa também nunca é igual à outra, porque a pedra não é algo totalmente homogêneo (T5).

Perguntado sobre como aprendeu a preparar a mistura nas proporções corretas para cada tipo de material, de acordo com a avaliação que faz das chapas, o trabalhador assim responde: “aqui não tem segredo, tem macete. O macete é conhecer o trabalho. O curso aqui é a prática” (DIÁRIO DE CAMPO). A palavra “macete” evidencia a dificuldade de verbalizar os saberes investidos (SCHWARTZ, 2010b), ou seja, saberes que ocorrem em aderência, em capilaridade com a gestão de todas as situações de trabalho e adquiridos nas trajetórias individuais, coletivas e singulares. Nas palavras de Zarifian (2001), é o entendimento prático que se apoia em conhecimentos adquiridos e transformados na medida em que aumenta a diversidade das situações. Nesse sentido, o agir em competência nessa etapa constitui-se, portanto, principalmente a partir da confrontação de indefinidas situações passadas com a situação presente, resgatando históricos de situações, de condições do material, de proporções da resina já aplicadas, de modos de aplicação e de resultados anteriores, tudo isso num debate interior e invisível (*dramatiques*) que tem como resultado o agir em competência.

Além desses aspectos, fica evidente ainda a relevância do gosto pelo trabalho bem feito como aspecto relacionado a esse agir em competência e em grande medida responsável pela qualidade do resultado da resinagem, conforme relata o trabalhador:

Você sempre tem que colocar na cabeça que está fazendo aquilo como se fosse pra você. Às vezes a chapa vem com pequenas trincas, ou pequenas fissuras, ou buraquinhos, principalmente o material exótico acontece muito isso. Você tem que tampar, corrigir aquela trinca, jogar um pouquinho a mais de resina ali pra tampar aquele buraquinho, e ao mesmo tempo não pode deixar excesso de resina também. Então é um trabalho delicado, um trabalho manual que você tem que fazer com carinho. Se você não fizer com carinho, você não vai chegar à perfeição. Você trabalha com um material que a natureza oferece, precisa ter curiosidade e precisa trabalhar com delicadeza (T5).

Tanto para Schwartz (2010d) como para Zarifian (2003), a significação que atividade tem para a pessoa que trabalha é inseparável da qualidade do trabalho, inserindo-se aí a questão da qualidade, que engaja valores fundamentais. Zarifian (2001, 2003) reforça ainda a relevância de dar visibilidade ao sentido que o trabalhador pode dar à sua atividade. Para tanto, como se percebe no excerto, a fala do trabalhador mostra a necessidade de se considerar as singularidades das atividades, ou seja, a maneira específica como os saberes e os valores se combinam e se desdobram nas atividades realizadas em um determinado coletivo de vida (NOUROUDINE, 2011), para que se possa compreender o agir em competência.

Já no polimento (Ato 6), o agir em competência assemelha-se ao que ocorre no levigamento. A principal diferença é que, se o resultado do levigamento e da resinagem foi de qualidade, o polimento não envolve grande dificuldade. Trata-se de ter conhecimento técnico e do material para programar a máquina de modo semelhante ao que ocorre na levigação, ou seja, fazer a gestão das variabilidades nas situações (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010; CHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c, 2010e), que aqui passa marcadamente pelo campo visual e pela ativação da memória.

A classificação, entretanto, se faz num intenso uso de si que se atualiza em uma análise muito mais cuidadosa e meticulosa, envolvendo muita atenção, perícia e acuidade visual e do tato. As imagens a seguir ajudam a compreender o grau de

dificuldade da classificação e o quanto ela demanda de empenho, mobilização de si e investimento de saberes nas situações.



FIGURA 1 – CHAPA DE GRANITO *MARINACE* COM DETALHE EM CLOSE À DIREITA
Fonte: *site* da empresa pesquisada

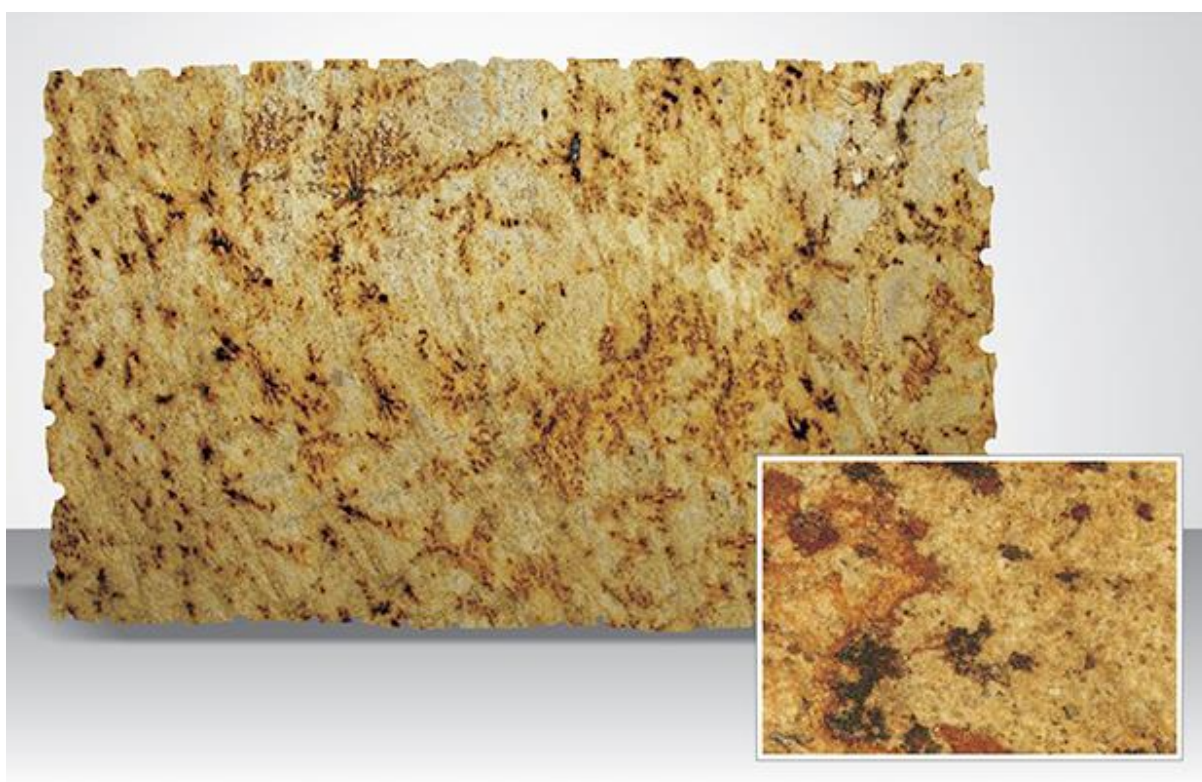
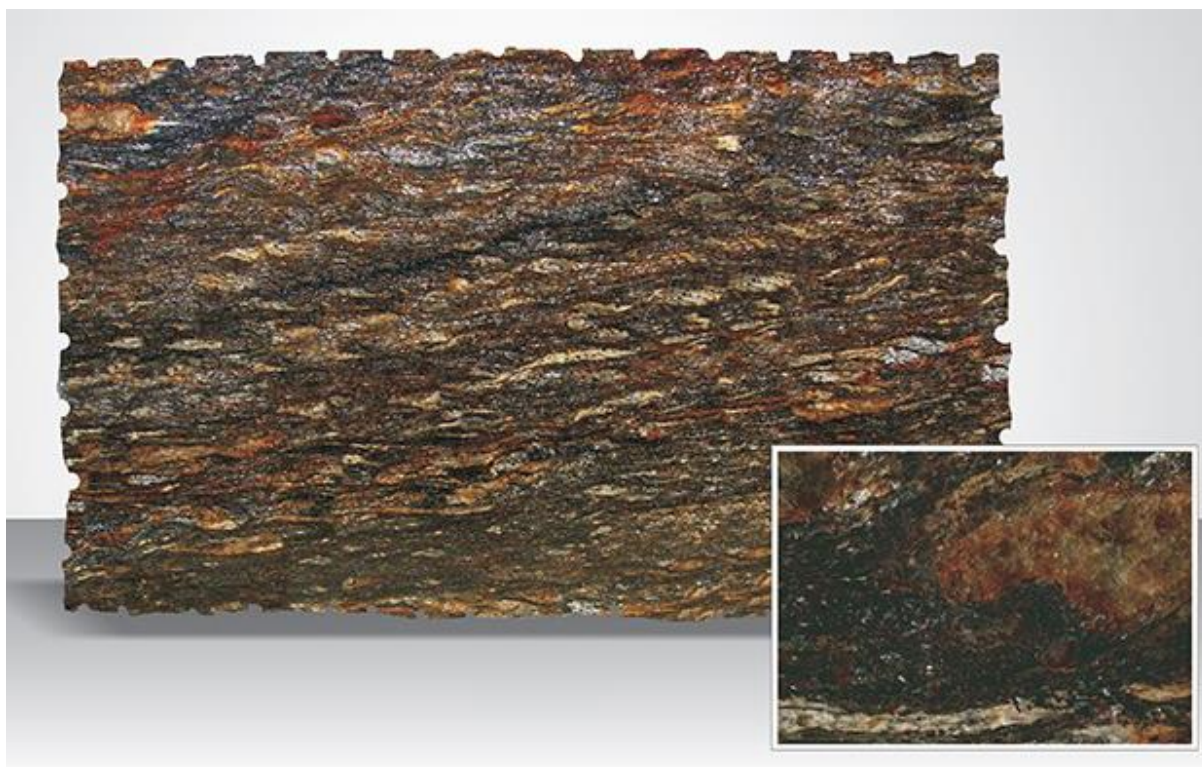


FIGURA 2 – CHAPA DE GRANITO LAPIDUS COM DETALHE EM CLOSE À DIREITA

Fonte: *site* da empresa pesquisada

**FIGURA 3 – CHAPA DE GRANITO ORION COM DETALHE EM CLOSE À DIREITA.**

Fonte: *site* da empresa pesquisada

As imagens são fotografias de chapas após o polimento e enceramento. As chapas deslizam enquanto o trabalhador mede sua espessura e área líquida, verifica sua planicidade e procura trincas, impurezas e defeitos do material. Pelas fotografias, vê-se como os materiais podem diferir de variedade para variedade. Conforme dito, são 49 variedades de granitos, sendo necessário vasto conhecimento de todos eles por parte do polidor/classificador. A aparência, ou seja, o tipo de coloração, de pigmentação e a sua dispersão ao longo de toda a chapa polida torna o trabalho de análise algo extremamente meticuloso, sendo preciso saber diferir a coloração e constituição característica natural de cada variedade de possíveis formações irregulares e defeitos. Formações irregulares (considerando o que seria o regular daquela variedade de material), manchas, veios (acúmulo de tonalidades ou colorações em pontos da chapa mais do que em outros) ou qualquer diferença de padrão devem ser percebidos pelo trabalhador na classificação. Os defeitos, como arranhões, trincas ou rachaduras, podem ser acertados no retoque. Já as formações

irregulares da própria chapa são, obviamente, impossíveis de serem alteradas e diminuem seu valor de mercado.

A classificação é feita então levando em conta todos esses aspectos, cuja apreensão só ocorre como constituição de saberes investidos (SCHWARTZ, 2010b), entendimentos práticos de situações apoiados em conhecimentos adquiridos a serem mobilizados e transformados na dialética entre competência e novos conhecimentos produzidos em novas situações (ZARIFIAN, 2001). A tarefa requer um vasto conhecimento de todas as variedades do material, do modo como cada um pode responder ao processo sem apresentar defeitos e dos padrões de constituição natural de cada variedade. É um conhecimento que se constitui, se acumula e se modifica apenas na experimentação de situações de trabalho. Conforme o trabalhador explica em conversas:

É um conhecimento seu, não dá pra ensinar. Depende da pessoa, e cada pessoa é diferente. O polidor/classificador é alguém que já trabalhou em todas as funções e tem conhecimento de todos os materiais. A classificação é dele. Ele pode conversar com outro, discutir, trocar ideia, mas a classificação é só dele, é subjetiva. Alguém pode discordar da classificação que ele deu, aí vão conversar e decidir trocar ou não, mas é um conhecimento de cada pessoa e impossível de se tirar dela. O que a empresa faz é desenvolver esse conhecimento em cada polidor, mas é algo demorado, que depende dele, e é impossível ensinar (DIÁRIO DE CAMPO).

Conforme se evidencia, o agir em competência na classificação, tarefa que dura apenas cerca de 3 minutos por chapa, só é possível como um uso de si que requer do trabalhador a capacidade de se apropriar da dimensão singular das situações mais variadas ao longo do tempo, ou seja, do trabalho com grande variedade de granitos bem como de condições que cada chapa possa apresentar. Trata-se da capacidade de buscar tanto no saber quanto na singularidade das situações o que se necessita para a classificação de cada chapa. Ou seja, trata-se não apenas do desenvolvimento e acúmulo de saberes situados, mas principalmente de seu investimento em cada situação de trabalho através de usos de si que se atualizam de modo notadamente relacionado ao campo visual.

Enquanto isso, no retoque (Ato 7), o trabalhador precisa cobrir todos os defeitos demarcados com um adesivo branco pelo polidor e ainda procurar outros que possam ter passado despercebidos. É uma análise visual, semelhante àquela

realizada pelo polidor, que requer muita atenção e perícia. Como se pode deduzir a partir das imagens, encontrar fissuras minúsculas entre as colorações da chapa e fazê-las desaparecer com o retoque é algo que requer muita acuidade visual, ou, como relata o trabalhador em diversas conversas, “delicadeza” (DIÁRIO DE CAMPO). O agir em competência no Ato 7, portanto, destaca-se principalmente como mobilização de saberes investidos (SCHWARTZ, 2010b), ou conhecimentos práticos (ZARIFIAN, 2001), e como empenho (“delicadeza”) que o trabalhador dedica à realização da tarefa com qualidade, o que se relaciona principalmente ao valor (SCHWARTZ, 2010d) ou ao sentido (ZARIFIAN, 2001) que o trabalho tem para ele e que se desdobra nas singularidades da atividade (NOUROUDINE, 2011).

Já no fechamento de pacote (Ato 8), a tentativa de verbalizar o uso de si necessário para um agir em competência tem como principal resultado o emprego da palavra “atenção”. A tarefa envolve transportar pacotes suspensos em ponte rolante com correia (que pode balançar e escorregar), comportando riscos de acidentes. Assim, o trabalhador relata que o principal conhecimento necessário ao trabalho está envolvido a um tipo de atenção vigilante incessante: “aqui nunca dá pra dizer que a gente sabe tudo, sempre tem que ter atenção no trabalho” (DIÁRIO DE CAMPO).

Esse mesmo trabalhador sofreu um acidente ao fechar um pacote. Enquanto pregava as madeiras com a pregadora elétrica, colocou a outra mão por detrás da madeira. O prego vazou a madeira e pregou sua mão. Perguntando se o motivo do acidente havia sido inexperiência com o equipamento, ele retoma o tema da atenção:

Não. Eu já sabia fazer aquilo, estava acostumado. Só pensei em alguma outra coisa na hora, me distraí. Aqui é assim, deu uma bobeira, pode ser fatal. Tem que trabalhar o tempo todo com atenção, pensou em outra coisa, já era (DIÁRIO DE CAMPO).

Enquanto na resinagem, na classificação e no retoque o principal uso de si se atualiza marcadamente pela acuidade e perícia visual, na “delicadeza” com o material, no fechamento de pacote ele se atualiza através de todo o corpo-si, o que o trabalhador, por falta de expressão apropriada, denomina “atenção constante”. Essa atenção envolve o manejo de chapas, o transporte e equilíbrio de pacotes de chapas suspensas, a imprescindível verificação diária das condições de

equipamentos como cabos, correias e ponte rolante, tudo isso num jogo incessante de “aqui-agora” em que cada pequeno erro pode provocar um acidente, envolvendo seja a perda de material, seja a saúde ou vida de um trabalhador.

Trata-se de um estado de vigilância e alerta permanente de todo o corpo aqui não para gerir variabilidades ou para fazer frente a eventos (ZARIFIAN, 2001), uma vez que nesta etapa do processo esses podem envolver acidentes, mas principalmente para reduzir as variabilidades e anteceder-se aos eventos ao máximo. Esses aspectos remetem novamente ao entendimento prático (ZARIFIAN, 2001), aos saberes investidos (SCHWARTZ, 2010b) nas situações para geri-las (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010; SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c, 2010e; ZARIFIAN, 2001). Tudo isso é reforçado ou constantemente relacionado às singularidades da atividade (NOUROUDINE, 2011) pelo valor (SCHWARTZ, 2010d) ou sentido (ZARIFIAN, 2001) que o trabalho tem para o trabalhador. A palavra “atenção” é uma tentativa do trabalhador de verbalizar essa dinâmica complexa e dificilmente perceptível, mas largamente responsável pelo agir em competência.

O mesmo ocorre na ovada de contêiner (Ato 9), em que a “atenção” é a palavra utilizada pelos trabalhadores para tentar expressar o intenso uso de si por si e pelos outros. Nesse Ato, no entanto, percebe-se que esses usos de si por si e pelos outros são ainda mais intensos que no fechamento de pacote, uma vez que os riscos de acidentes são ainda maiores e mais dificilmente perceptíveis. Conforme relata um dos trabalhadores responsáveis por essa tarefa:

[...] aqui nunca tem como saber quando vai acontecer um acidente, só Deus mesmo. Tem que viver com atenção, olhando tudo, prestando atenção em tudo, em cada barulho diferente, em cada movimento, porque qualquer vacilo pode ser fatal (DIÁRIO DE CAMPO).

Além disso, a tarefa só se realiza em conjunto, sendo que a destreza requerida para operar o ovador (bin laden) é um tipo de saber que requisita o corpo-si em todas as suas potencialidades. A figura a seguir auxilia a compreender sua realização.

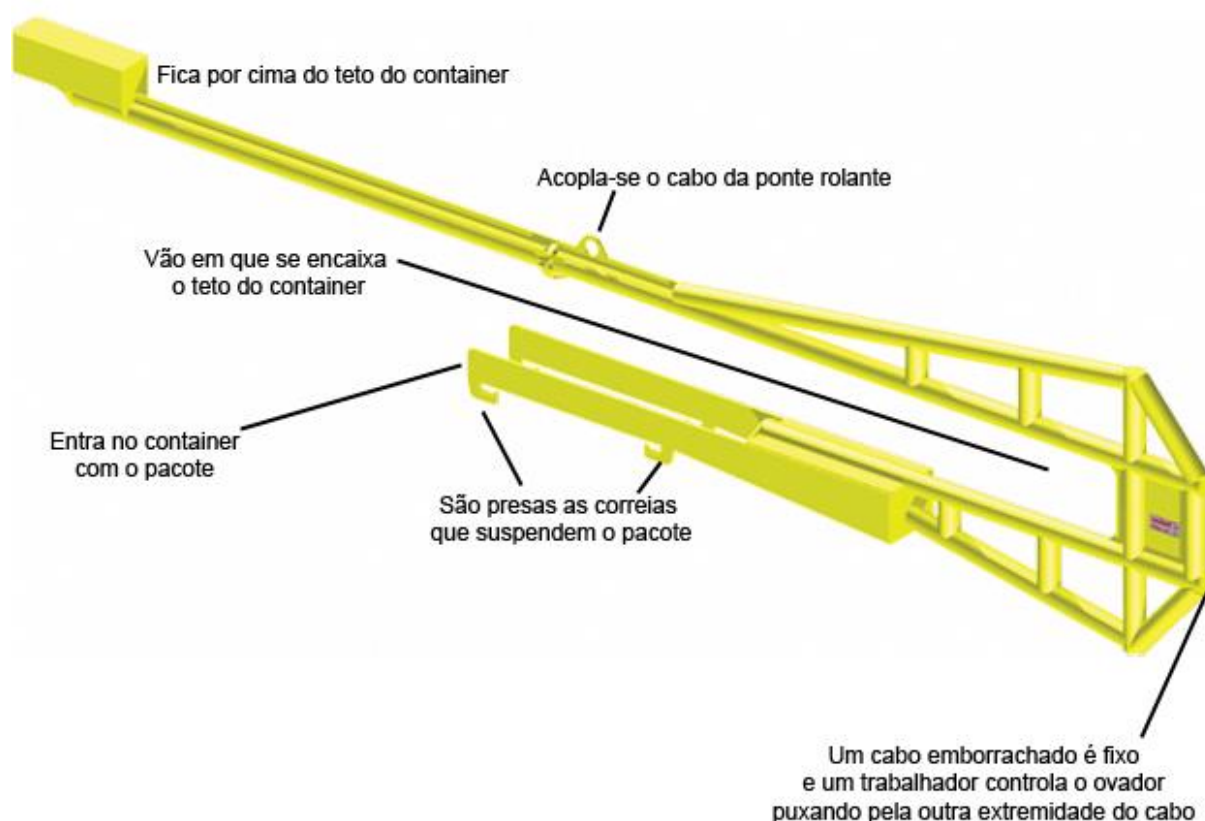


FIGURA 4 – OVADOR DE CONTÊINER (BIN LADEN)

Fonte: SAMEC (2013)²⁰.

Além de retirar os pacotes do estoque e colocá-los em fileira perto do contêiner, o que envolve os usos de si já mencionados no fechamento de pacote, a colocação dos pacotes dentro do contêiner exige ainda um trabalho conjunto entre dois trabalhadores em extrema “sintonia”.

Perguntados sobre como aprenderam a operar o equipamento, os trabalhadores responsáveis por essa tarefa afirmam que “é a manha. Com uns seis meses você pega a manha, mas pra pegar a manha, só trabalhando mesmo” (DIÁRIO DE CAMPO). A palavra “manha” remete à mesma “corporalidade” ou “acostumamento” do corpo às situações de trabalho, já tratados na análise do Ato 1, ou seja, uma inteligência do corpo que passa pelo muscular, pela postura, pelo neurofisiológico, por todos os tipos de circuitos sem que isso ocorra automaticamente, sendo também resultado da história, de um “adestramento” que pode ser cultural e que passa ainda

²⁰A figura original contém apenas o ovador de contêiner. As notas explicativas foram inseridas pelo autor.

pela inconsciência do próprio corpo (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e; SCHWARTZ, 2000b).

Na ovada de contêiner, no entanto, esse aspecto está principal e intimamente vinculado ao “ajustamento” entre os trabalhadores (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e), ou seja, àquilo que esses autores chamam de “par coordenação-cooperação”, tratado anteriormente na análise do Ato 2, ao se falar da “afinação” e “sintonia” entre os trabalhadores como fator constituinte do agir em competência. Esse ajustamento é em grande parte responsável não só pela eficácia do trabalho, como pela segurança, conforme se pode notar pelo relato de um trabalhador a respeito de um acidente presenciado por ele em outra empresa, na mesma tarefa: “um colega estava ajustando a correia e o outro estava esperando no painel, daí o que estava na correia fez um aceno e o que estava no painel entendeu errado e ligou a correia, a correia puxou ele, aí já viu...” (DIÁRIO DE CAMPO).

Assim, nessa articulação entre usos de si por si e pelos outros, a comunicação é um fator central. É impossível que a ovada seja realizada por um só trabalhador. Enquanto um trabalhador opera o controle da ponte com uma mão e, com outra, manuseia o bin laden puxando um cabo emborrachado, o outro entra no contêiner para ajustar o pacote, desprendê-lo do bin laden e pregá-lo. Na medida em que o contêiner vai ficando cheio, a tarefa se torna cada vez mais difícil e perigosa, conforme relata um dos trabalhadores: “o bin laden balança demais, o pacote balança demais, para um pacote escorregar e cair é fácil, ou, se esbarrar nos outros que já estão lá, vai desmoronando tudo e não tem pra onde correr” (DIÁRIO DE CAMPO).

A atenção começa então desde antes do trabalho, na vistoria diária de todo o equipamento feita pelos trabalhadores, e prossegue durante cada momento, sendo reforçada pela necessidade de comunicação e coordenação-cooperação entre os trabalhadores. Trata-se de um tipo de atenção que exige do trabalhador intenso empenho e mobilização de si no tempo-espço em que se desenrola a situação. Como se percebe na narração do Ato 9, esse empenho incide diretamente sobre: o “ajustamento” entre os trabalhadores, o par “coordenação-cooperação” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010e); a dimensão coletiva verificada na realização

da tarefa, ou seja, a entidade coletiva relativamente pertinente (ECRP) (SCHWARTZ, 2002, 2010a) com sua faculdade de mobilizar a rede de atores em torno daquela situação, de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e de fazê-los assumir áreas de corresponsabilidades (ZARIFIAN, 2001, 2003); a comunicação, principalmente entendida como construções linguageiras de sentidos situados (FAITA; NOEL; DURRIVE, 2010).

Além disso, não se poderia deixar de destacar que, por trás da intensa mobilização e uso de si requisitados e desdobrados nesses aspectos, o valor (SCHWARTZ, 2010d) ou o sentido (ZARIFIAN, 2001) que o trabalho tem para o trabalhador são o principal fator de coesão entre os trabalhadores e de propulsão desse imprescindível empenho de si, simplificado na palavra “atenção”.

Até este ponto, foi possível destacar algumas tendências de tipos de variabilidades e eventos que ocorrem com mais frequência em uma ou em outra etapa do processo, dadas as características marcantes de cada etapa, além de ter sido possível visualizar parcialmente aquilo em que o trabalhador mais é requisitado, ou seja, algumas das formas em que se atualizam os usos de si mais necessários. Prosseguindo na análise, é possível compreender, também parcialmente, a dinâmica dos ingredientes da competência industriosa nesse trabalho. Assim, a discussão seguinte trata dessa dinâmica, sendo que ela parte da análise até aqui formulada para aprofundar alguns de seus aspectos e evidenciar como cada ingrediente se constitui em tendência e se torna mais relevante em cada etapa do processo, com base nas formas de usos de si que, em tendência, mais se requisitam do trabalhador em cada etapa.

8 OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS

O “deslizamento da qualificação para a competência” se desenvolve a partir do momento em que cresce a dimensão gestonária do trabalho – gestão de interfaces, que são ao mesmo tempo técnicas e humanas (e humano quer dizer tanto econômico, quanto jurídico, político, intersubjetivo) (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c). Conforme os autores, uma vez que as técnicas se inscrevem em situações de trabalho feitas de uma dialética sem fim entre antecipação e confrontação, *Registro Um e Registro Dois*, ser competente é tirar partido do meio, é gerir essas relações de antecipação e de encontro em função de valores, sendo a atividade, de certo modo, uma experiência de singularização, uma *dramática de uso de si*. O termo “industrioso”, por sua vez, é relativo ao ato de trabalho: é empregar no sentido de mestria, de habilidade, sendo voluntariamente vago para evitar a palavra ‘trabalho’, de que se faz uma representação demasiada rápida (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Assim, competência industriosa remete à ideia de tirar partido do meio e de si para gerir situações de trabalho.

Essa gestão competente, ou esse agir em competência, no entanto, é dificilmente delimitável, definível, catalogável, avaliável, visto que não se podem precisar os limites de uma situação de trabalho (SCHWARTZ, 2010e). Pelo contrário, conforme Schwartz (1998, 1999, 2010e), a competência industriosa é uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos que não podem ser todos avaliados nos mesmos moldes. É em razão disso que a expressão “agir em competência” é posta por Schwartz (2010e) em detrimento de agir “na competência” ou “com competência”, pois não se trata de uma noção simples e homogênea.

Essa problemática, no entanto, conforme o autor, não impede generalidades relativas, desde que se considere cada ingrediente em cada situação para caracterizá-la – em tendência e com muitas reservas – por um certo perfil de ingredientes. Schwartz (2010e) mostra então como é possível caracterizar esses diversos ingredientes compondo o perfil do tipo de agir em competência em situações de trabalho. Seguindo seus passos, neste trabalho elaborou-se o perfil do

agir em competência em cada etapa do processo de beneficiamento de granitos. Como o autor, também aqui isso se faz com a ressalva de se observar os ingredientes em tendência e não de precisá-los ou delimitá-los. A figura a seguir ilustra então a combinatória dos ingredientes da competência industriosa no beneficiamento de granitos na empresa ES Rochas Ornamentais.

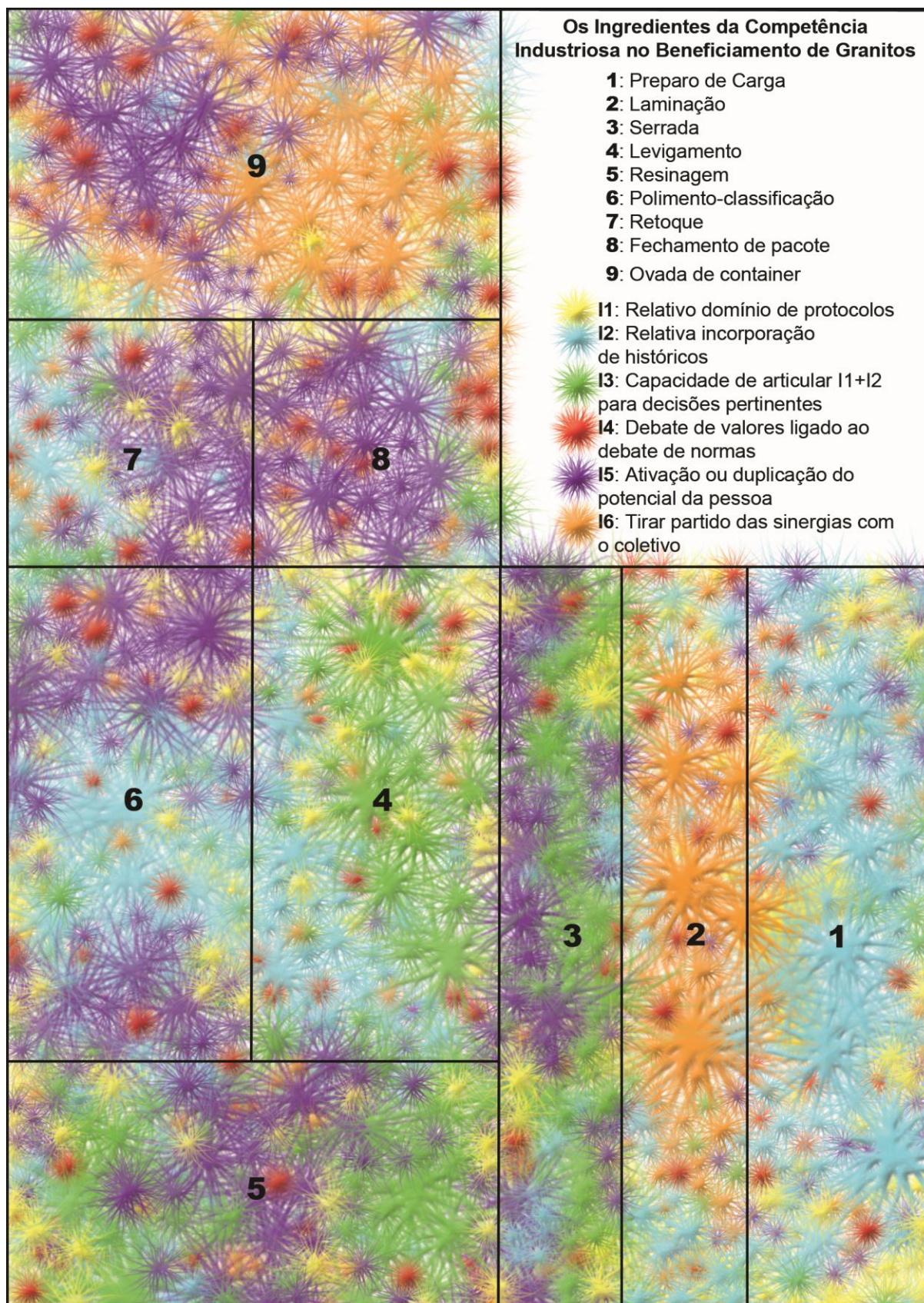


FIGURA 5 – OS INGREDIENTES DA COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS

8.1 INGREDIENTE 1 (I1)

O I1 é o relativo domínio dos protocolos numa situação de trabalho, ou seja, o relativo domínio de saberes científicos, técnicos, de ordem econômica, gestonária, jurídica, linguística, enfim, toda uma série de códigos e de saberes que enquadram uma situação e que permitem antecipá-la antes que se dê a ação ou que a situação seja criada (SCHWATZ, 2010e). De acordo com Schwartz (1998), o papel deste ingrediente é tentar antecipar as situações e, na medida do possível, anular sua dimensão conjuntural.

Conforme explanado anteriormente, o trabalho de beneficiamento de granitos como procedimentos a serem empregados, ou seja, o trabalho sob a ótica do *Registro Um*, envolve principalmente: 1) as etapas do processo de beneficiamento; 2) as funções a serem desempenhadas e as tarefas a serem desenvolvidas cotidianamente em cada etapa; 3) normas regulamentadoras para transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (NR-11) e regulamento técnico de procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas (ANEXO I DA NR-11); 4) saberes técnicos necessários para programação e operação das máquinas; 5) demanda de produção prescrita pelo setor comercial.

Quanto às etapas do processo, elas são fixas e consequências da natureza do trabalho de beneficiamento, o que independe do trabalhador. As funções a serem desempenhadas e as tarefas a serem desenvolvidas cotidianamente em cada etapa também são não apenas prescritas formalmente, mas principalmente inerentes à natureza do trabalho, ou seja, àquilo que se necessita fazer para beneficiar o granito, exigência também exterior ao trabalhador, mesmo que só passível de atualização por suas mãos. Também a demanda de produção é uma prescrição dificilmente passível de alteração pelo trabalhador, visto ser uma demanda de produção dada pelo setor comercial a partir da demanda de mercado, o que também é independente do trabalhador, mesmo que seu cumprimento só se efetive pelas mãos dele. Já as normas regulamentadoras para transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (NR-11) e o regulamento técnico de procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de

mármore, granito e outras rochas (ANEXO I DA NR-11), bem como os saberes técnicos necessários para programação e operação das máquinas, estão intrinsecamente relacionados ao trabalhador e sua aplicação só é possível na medida em que são de domínio dele. Assim, esses constituem os principais protocolos a serem aplicados pelo trabalhador nas situações.

O domínio desses protocolos por parte do trabalhador lhe confere noções prévias para que, antes de começar a agir, tenha alguma base dos equipamentos que o esperam, dos riscos que corre, do que deve ou não fazer em certas situações e diante de certos imprevistos, principalmente em relação a acidentes. Esses protocolos são apresentados ao trabalhador no curso de operação de ponte rolante, propiciado pela empresa no começo de cada ano ou sempre que há um número considerável de novos trabalhadores. O curso envolve questões relativas à segurança no trabalho (uso de EPIs, cuidados na movimentação e armazenagem de cargas, etc.), além dos aspectos técnicos da operação de ponte rolante. Assim, o curso repassa as normas regulamentadoras (NR-11 e seu anexo) bem como algum conhecimento técnico relativo à operação de ponte rolante.

O fato de o trabalhador ter conhecimento desses aspectos definidos de antemão, essas antecipações de situações de trabalho, propicia-lhe, em parte, a capacidade de “apropriação do momento, isto é, em que a situação se desenrola em conformidade à imagem de um protocolo experimental”, conforme expressão de Schwartz (1998). A avaliação que o trabalhador faz da possibilidade de domínio desses protocolos revela sua dimensão de **utilidade e relativa aplicabilidade para antecipação de situações:**

T2: Nesse curso a gente aprende bastante, ele mostra muita coisa que a gente não sabia, dos riscos que a gente corria e a gente fica sabendo um pouco mais [...]. Pra quem tá chegando, o curso é essencial. O que eu aprendi que eu posso carregar comigo é a parte de prevenção de acidentes. Então hoje eu tenho um pouco mais de teoria pra saber ‘poxa, isso aqui pode me causar um acidente, pode causar um acidente com meu colega’[...]. O curso te mostra os riscos que você está correndo quando você está operando uma ponte. O risco que pode acontecer um acidente, ou você machucar alguém, ou alguém machucar você, ou acontece que um pacote pode cair, então o curso ele não é assim pra te ensinar a trabalhar, não, você faz esse curso pra que você tenha um pouco de conhecimento daquilo que pode acontecer dentro da empresa, com você e com seus colegas.

T3: O curso dá noções básicas e ajuda bastante, porque às vezes a gente pensa que sabe tudo, mas não sabe. É uma área perigosa, principalmente pra transportar o peso suspenso, então o curso ajuda bastante.

T4: O curso, ele é na verdade, como se diz, uma segurança do equipamento que você usa. Conhecer o equipamento, o maquinário, a ponte, o que é o funcionamento, a carga, todos os pesos que você pode explorar nela.

T6: O que o curso mais tenta nos passar é segurança. O que eles mais focam no curso não é nem o trabalho, é mais a segurança e o perigo que é trabalhar com pedra e coisas pesadas.

O domínio desses protocolos, conforme Schwartz, Duc e Durrive (2010c) e Schwartz (2010c), garante ainda, em parte, uma primeira antecipação/encontro, o que possibilita, de certo modo, governar a atividade. No trabalho em análise, o domínio desses protocolos propicia ao trabalhador um **aprimoramento** em relação àquilo que vê e pratica no dia a dia de trabalho e, a partir de então, a parcial antecipação e governo da atividade é possível como uma espécie de **alerta** em relação a possíveis equívocos:

T1: Na verdade eu já operava ponte antes de fazer o curso. O curso mesmo no meu caso foi mais pra aprimorar um pouco, tirar algumas dúvidas de coisas que eu fazia na prática [...]. Em relação à segurança, eu uso bastante as coisas que eles passam no curso.

T3: O curso te dá o suporte da segurança, você fica sabendo o que você pode fazer, até onde ir, o risco que você está correndo. Se não fosse o curso, você não teria noção do risco que você está correndo, é algo que te deixa ali alerta, sabendo do que pode acontecer.

Conforme Changuilhem (1999), uma regra, uma norma, é aquilo que serve para fazer bem feito, para instituir, para reinstaurar. Esse caráter é averiguado na relativa incorporação dos protocolos pelo trabalhador, uma vez que lhe propicia o conhecimento técnico necessário e útil no dia a dia para **evitar acidentes**:

T5: O curso, ele nos ajuda porque nos capacita para o dia a dia, porque muitas vezes, sem sabermos, nós cometemos erros, e esse curso mostra como se deve operar uma ponte, como que se deve assentar um pacote, como tirar um balanço²¹... Se a botoeira falhou, a ponte parou, então você tem consciência e técnica para poder tirar o balanço do pacote. [...] A técnica, ela é preparada, porque a gente vê em videoaula. Eles passam pra gente em videoaula. Então aquilo mexe com seu psicológico. Você olha aquilo e fala 'não vou fazer aquilo', ou 'eu fazia aquilo lá, aquilo está errado, não vou fazer mais'. Então aquilo te prepara, [...] ele nos traz mais técnica, pra gente poder evitar um acidente. Querendo ou não, se você é capacitado, se você fez o curso, você consegue evitar um acidente. No caso se, Deus o livra, acontecer, você consegue, porque você fez o curso. Agora se você não tem o curso, se você só aprendeu olhando, você não vai ter a técnica de poder, por exemplo, o pacote tombou, o que eu faço? Vou sair

²¹Fazer o pacote parar de balançar enquanto suspenso.

correndo... Agora, quem tem o curso sabe da técnica, tem todo o preparo, sabe da técnica pra poder evitar o acidente e reagir na hora se for acontecer T6: Eles ensinam tudo sobre os perigos que tem. Nem todo mundo que está ali que sabe operar uma ponte sabe 'matar um balanço'. Pensam assim: 'ah, o pacote balançou é só você parar que ele vai parar', e não é. Se você parar a ponte, ele vai continuar balançando. Ensina não pegar um pacote torto, como muitos pegam e não sabem o perigo que isso causa, porque na hora que você for levar o pacote ele pode escorregar e cair em cima de você. A distância que você tem que ficar, igual muitos ali não sabem, ficam praticamente embaixo do pacote. Tudo isso ensina no curso.

T7: Esse curso, de movimentação de carga, eu achei ele muito bom, excelente, para o cara que vai começar... Você aprende desde como montar um cabo de aço; você aprende quais os defeitos que tem um cabo de aço; como se pega uma carga; o que causa os problemas no cabo de aço; como que manuseia uma ponte; como que manuseia uma carga; até o jeito como você vai colocar ela ao chão, você tem que saber, você não pode colocar ela de uma vez. O curso é cem por cento, eu adorei, é muito bom.

Conforme Schwartz (1998), é impossível imaginar, a não ser caindo na regressão e no obscurantismo, qualquer trabalho sem esse tipo de normas. O fato de dispor desses protocolos e a relevância e necessidade de incorporá-los são reconhecidos pelo trabalhador na medida em que afirma que o curso deveria ser ainda mais extenso:

T1: Porque o curso é um curso rápido, não é aquele curso prolongado. Mas pra gente que tá aqui dentro da área e que precisa aprender, o curso serve de muita ajuda.

T5: Eu acho que se abrangessem mais aulas práticas no curso seria legal, porque com o curso você tem a técnica, você aprende como evitar um acidente, como quebrar o balanço de um pacote, então eu acho que as aulas práticas deveriam ser mais extensas.

A mesma relevância e necessidade de dispor de protocolos que permitam antecipar as situações de trabalho são ressaltadas pelo trabalhador ao apontar que o curso **não engloba conhecimentos técnicos relativos à operação das outras máquinas** que não a ponte rolante, ou que no setor há escassez de cursos técnicos preparatórios. Essa carência afeta em especial a atividade de serrador, uma vez que o tear é uma das máquinas de operação mais complexa:

T1: O curso não ensina nada em relação a serrador, ele ensina a parte de segurança, agora em relação ao resto do trabalho do serrador, ele não ensina [...]. É importante no trabalho do serrador a programação da máquina, aprender a fazer a operação da máquina mesmo, que é o painel. Você tem que fazer aquela programação certa. Se eu colocar um bloco de 2m ali, que vai sentar a carga, e eu colocar ele no painel como 1,8m ou 1,7m, a máquina vai me dar uma programação, e se eu fizer essa programação que ela me dá, eu vou botar pra serrar errado. Então isso é importante, saber operar o painel.

Na ausência de cursos preparatórios que repassem esses saberes técnicos, os mesmos são incorporados pelo trabalhador principalmente a partir da convivência com trabalhadores mais experientes que os dominam:

T1: A operação do tear, eu aprendi perguntando. Quando eu vim trabalhar aqui com o serrador antigo, ele vinha aqui no painel, me ensinava, e a cada dúvida que eu tinha eu perguntava pra ele. Se eu estava lá embaixo e ouvia alguma coisa, eu perguntava, sempre perguntava demais. Até hoje, quando dá um alarme ali que eu não conheço, eu pego o telefone e ligo pra ele. Eu aprendi assim, perguntando.

Como se vê na figura, o I1 se encontra disperso por todas as etapas do processo de produção, não se concentrando ou se destacando em nenhum ponto, em razão de dois aspectos: os protocolos dizem respeito principalmente à operação de ponte, que é realizada em todas as etapas, com maior ou menor intensidade e frequência; os protocolos dizem respeito principalmente a questões de segurança e, portanto, afirmar que são mais necessários para alguns trabalhadores do que para outros corresponderia a afirmar que a vida de alguns deve ser mais preservada em detrimento da de outros, o que certamente constituiria a uma afirmativa nada ética. Assim, no trabalho em análise, o I1, ou seja, a relativa incorporação de protocolos que permitem enquadrar e antecipar as situações de trabalho, é essencial com igual intensidade em todas as etapas do processo, distribuindo-se de modo mais ou menos homogêneo, e atua e se constitui, principalmente, em tendência, pela sua utilidade e relativa aplicabilidade, pelo aprimoramento do conhecimento técnico do trabalhador e de um estado de alerta e pelo auxílio na prevenção de acidentes. Caso não remetesse principalmente a aspectos de segurança e se tratasse apenas de aspectos relativos à operação de máquinas, poder-se-ia propor que ele é mais necessário nas etapas 3, 4 e 6, que envolvem operação de máquinas mais complexas (tear, levigadora e politriz, respectivamente), e ainda 5, que envolve conhecimentos técnicos a respeito da resina e catalisadores. Em certa medida, pode-se fazer um paralelo entre o I1 e o que Zarifian (2001) chama de “competência técnica”, ou seja, a capacidade do trabalhador de integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos quando assume responsabilidade nas situações profissionais. Assim, o trabalhador pode dar sentido aos parâmetros que deve seguir e, conforme as circunstâncias, pode modificar esses parâmetros.

8.2 INGREDIENTE 2 (I2)

Distinguindo-se bastante do I1, que requer do trabalhador certo descentramento ou descontextualização em relação à situação de trabalho, o I2 é, ao contrário, a capacidade de se deixar apropriar e impregnar pela dimensão singular da situação, pelo histórico, pelo “encontro de encontros” (SCHWARTZ, 2010e). Conforme o autor, essa relativa incorporação de históricos de situações de trabalho confere ao trabalhador a capacidade de se antecipar diante da infidelidade do meio e das variabilidades, antecipar certo número de eventos e gerir variabilidades.

No trabalho em análise, o I2 corresponde, em certa medida, à possibilidade de **suprir lacunas não preenchidas pelo I1**, principalmente em relação aos conhecimentos técnicos necessários para operação de máquinas em algumas funções:

T1: Em relação ao trabalho do serrador, o curso não dá nada, não aprende nada no curso. Aprende na prática.

T4: Não existe curso de polidor. O curso é a aprendizagem ao longo do tempo.

A partir da análise, percebe-se ainda que a incorporação de históricos de situações de trabalho distingue-se da experiência como tradicionalmente concebida na lógica taylorista, ou seja, o tempo acumulado de trabalho, que confere ao trabalhador a capacidade de acelerar o ritmo de produção porque fez várias vezes a mesma coisa. Diferente dela, o I2 refere-se à prática do trabalho, ou experimentação do trabalho, o que não necessariamente é proporcional ao tempo cronológico. Schwartz (2010e) chama essa problemática de “temporalidade ergológica”, ou seja, a relatividade desse tempo para incorporação de históricos depende das situações e das pessoas. De acordo com o autor, para que o I2 se cristalize, intensificando o agir em competência, é necessário um tempo específico, mas que se relaciona à pessoa e às situações vividas. Isso se confirma na relevância dada pelos trabalhadores não ao tempo de trabalho corrido, tempo cronológico, mas à **prática do trabalho no cotidiano**, ou à **experimentação** do “dia a dia” de trabalho:

T1: Tem que saber tudo, e isso aí você vai pegando no dia a dia.

T2: O curso em si é muito bom, só que você aprende muito mais na prática do que no curso.

T4: O trabalho é só no dia a dia mesmo, a labuta, a procura.

T5: O dia a dia vai trazendo a experiência pra você poder fazer a operação de modo correto.

T6: O curso ensina os perigos que o seu trabalho vai te determinar, mas você vai aprender mesmo é só no dia a dia. Você mais aprende mesmo é praticando aí, trabalhando. [...] O curso te prepara para o que você vai fazer, mas o que vai encarar mesmo ele não fala. Você vai aprender no dia a dia, praticando. Igual muitos falam, 'certos macetes', como vai melhorar, pra ficar mais prático pra você poder fazer um serviço mais rápido, não ensina no curso, só praticando.

T7: Na realidade, no curso você aprende muita coisa, mas o que vai aprender mesmo é sua prática, é praticando, entendeu? Igual autoescola, o cara te ensina o básico ali de trânsito, mas você vai aprender mesmo na prática. O curso é muito bom mesmo, mas praticando você vai aprimorar muito mais. [...] O curso é muito bom, só que a experiência você vai adquirir lá na prática.

T8: No seu cotidiano, dentro do trabalho, você aprende a desenvolver as suas funções de verdade, no curso não. No curso a pessoa te dá uma teoria e diz: 'você segue assim, assim, assim', e na verdade não é aquilo. Dentro do trabalho é diferente. Porque você tem que estar atento a todo o tempo, você tem que estar ligado nos movimentos ao redor, tanto na movimentação da carga, na movimentação de chapas, etc. Além de ouvir de outras pessoas, sugestões relacionadas ao trabalho, pessoas mais antigas. Porque todo mundo fala algo, só que você que está na área tem que aprender a pegar algo que é proveitoso para você, o que não é você coloca de lado, então dentro do trabalho você aprende.

Essa “experiência que se adquire na prática” poderia parecer um pleonasma, mas não quando entendida não como simples tempo cronológico trabalhado, mas como experimentação do trabalho, numa temporalidade ergológica. Em decorrência, isso se relaciona não apenas à quantidade de situações vividas, mas principalmente à **diversidade de situações vividas**, conforme relatam os trabalhadores:

T4: Aqui eu acho que eu tenho um vasto conhecimento, porque o único setor que eu não trabalhei mesmo aqui nessa empresa foi na serraria [...]. Porque o curso de operador de ponte dá um preparo [...], mas a operação mesmo é o dia a dia. Cada dia você tem uma situação, cada dia você tem um desafio, e assim vai, naturalmente.

T8: Eu comecei resinando, hoje eu conheço, na minha área, todo o processo de beneficiamento de rochas ornamentais, desde a serraria até o levigamento, a resinagem, o polimento, a ovação de contêiner e a venda de mercado interno. Se você me perguntar sobre todos esses fatores, eu conheço. Desde que começa até onde que termina, para o cliente que vai. E eu adquiri esse conhecimento com o passar do tempo, passando por todos os setores. Em cada setor que eu trabalhei, sempre busquei conhecer um pouquinho de cada coisa, conhecer cada tipo de material, quanto tempo leva pra serrar, quanto tempo leva pra fazer todo seu processo, serragem, levigamento, resinagem, polimento, e por final o valor de cada rocha, o valor do metro quadrado de cada rocha.

Isso remete a Schwartz (1998), quando o autor fala do processo de trabalho como um acúmulo de interfaces, um combinado de historicidades de toda natureza em que, ser competente, num sentido muito diferente do primeiro ingrediente, equivale a

ter-se imbuído, num grau mais ou menos forte, dessa historicidade que a dimensão conceitual, num primeiro momento, ignora.

Conforme ficou evidente na análise dos dados produzidos, outro fator que contribui para que o trabalhador incorpore esses históricos de situações de trabalho é buscar **observar e aprender com os mais antigos**:

T1: Curso quem me deu mesmo foi o serrador antigo. [...] Eu sempre estava em cima olhando pra poder aprender, sempre procurei prestar bastante atenção no que alguém tá me explicando. Os serradores mais antigos, mais experientes, que já trabalharam em outras empresas, a gente tem muitas conversas que são bem proveitosas pra mim, e conversando com eles a gente vai pegando no dia a dia, né...

T2: Quem é leigo, ele tem que se encostar em alguém, não tem jeito. Ele tem que tá pegando experiência com alguém mais experiente pra tá passando pra ele. [...] Você tem que tá trabalhando junto com essa pessoa mais experiente. [...] É você encostar naquela pessoa que sabe um pouco mais, que já tá na área ali há bastante tempo, aí você pega todos os detalhes com aquela pessoa e daí pra frente é com você. Eu acho que aprendi me encostando em alguém pra que eu pudesse pegar uma experiência aí.

T4: No meu entender, o curso é o que você dá aqui no dia a dia, porque a pessoa que vem de fora, o instrutor do curso de ponte, ele é muito teórico, ele não se dá com o dia a dia nosso. Você tem que ter certificado, e tal, mas o curso em si é você pegar uma pessoa qualificada, preparada na própria empresa, já com conhecimento vasto e, além do curso, fazer um acompanhamento com esse profissional, pra ficar apto ao dia a dia da empresa.

Evidenciou-se ainda que outro fator que contribui para a constituição do I2 é a **curiosidade, ligada à humildade**. A humildade faz com que se admita a necessidade de sempre buscar novos conhecimentos; a curiosidade leva a buscá-los:

T2: Você tem que ter curiosidade. É não chegar e falar 'ah, eu sei fazer'. Tem que ser humilde e às vezes falar que não sabe fazer [...]. A pessoa que tá ensinando tem que ter a paciência pra tá ensinando e a outra tem que ter a paciência pra tá ouvindo. Eu acho que é bem por aí.

T4: Você tem que ter conhecimento do material e da sequência, de abrasivos, etc. E sempre procurar inovar também. Não pode ficar bitolado no automático. Pensar: 'ah, isso aí tá bom, tá legal, esse polimento tá bom, esse brilho tá bom'. Será que não dá pra melhorar? O que a gente pode fazer pra melhorar?

T8: Eu aprendi com o trabalho que nós não devemos obter uma autoconfiança. Esse setor de rochas é um setor perigoso, por mais que você tenha oito, dez ou vinte anos de trabalho, você não pode ser autoconfiante naquilo, porque às vezes você acaba relaxando e aquele relaxo seu pode provocar um acidente para você e pode ser fatal.

Também interfere no I2 o fato de o trabalhador sempre **observar os detalhes** que permeiam as situações, o que ele chama de “ter consciência”, ou seja, prestar atenção em tudo o que se passa durante o ato de trabalho, por mais simples que possa parecer:

T2: Você não pode ficar olhando pra ponte, você tem que tá olhando para o controle onde você tá operando, pra você saber se tá indo pra direita, pra esquerda, pra frente ou pra trás. Porque se você tá aqui e tem obstáculo atrás de você e você apertar esse negócio errado, isso pode ocasionar um acidente. Então, você tem que se prevenir, você tem que estar de olho ao seu redor, e na sua frente também, e para onde você está indo, você tem que estar sempre de olho em tudo. [...]T2: Você tem que fazer com consciência, tem que fazer tranquilo com atenção.

T5: Pra ensinar alguém novo, a gente vai explicando com ele como deve ser feito. Se ele fizer daquele jeito, vai ficar errado, pode acontecer um acidente. Isso aí vai ser no dia a dia que a gente vai trabalhando com ele.

T7: Pra ensinar uma pessoa a virar uma banca, por exemplo, ela precisa observar tudo. Enquanto eu vou fazendo, eu falo pra ela: ‘oh, isso aqui pega desse jeito, dessa forma, é esse o caminho certo’.

Por fim, a **memória** aparece como fator essencial que permeia todos os anteriores e garante sua aplicação e, por conseguinte, a constituição e o retrabalho constante do I2:

T1: O trabalho, difícil não é, depois que você pegou, você leva normal. A questão é que você tem que guardar tudo, você não pode esquecer nada.

Conforme se observa na figura, o I2 acentua-se nas etapas 1 (preparo de carga), 4 (levigamento), 6 (polimento-classificação) e 7 (retoque). Isso porque, conforme ressaltado na análise dos Atos correspondentes, os usos de si que, em tendência, mais são requeridos nas situações ali vivenciadas, relacionam-se principalmente a esse ingrediente, conforme se justifica adiante.

Na análise do Ato 1, evidenciou-se um aspecto intenso a que se denominou “corporalidade”, porque passa muito pelo muscular, mas não se resume à simples aplicação de força física, algo que o trabalhador chama de “pegar a manha”, que revela um “acostumamento” do corpo-si ao enfrentamento das situações. Evidenciou-se ainda a relevância de saberes investidos, como o preparo da massa para encapamento, que, conforme o trabalhador, “é algo que só se aprende fazendo”. Esses termos remetem ao I2, visto que esse ingrediente compõe, em grande parte, uma sabedoria do corpo que se constrói na confluência do biológico,

do sensorial, do psíquico, do cultural, do histórico (SCHWARTZ, 1998). São aspectos que remetem ao entendimento prático de situações que, conforme Zarifian (2001, 2003), se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. Tendo em vista que esses entendimentos práticos, ou saberes investidos, não são facilmente descritíveis, transmissíveis, observáveis, não sendo senão formas de usos de si relativos a infiltrações de históricos de situações de trabalho, fica evidente a relevância do I2 para constituição e investimento dos mesmos nas situações e, portanto, para o agir em competência no preparo de carga.

Já na análise do Ato 4, evidenciou-se o intenso caráter histórico das situações, ou seja, o fato de que elas não se resumem ao que foi previsto (material, procedimentos, matérias, efetivos, etc.), mas são infiltradas pela história, pelos acontecimentos (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Conforme os autores, o desvio é irreduzível, sendo que se pode geri-lo melhor, mas não suprimi-lo. Assim, para agir em competência, a capacidade de se deixar apropriar pela dimensão singular, pelo “encontro de encontros”, ou seja, possuir capacidade de incorporar os históricos das situações (I2) por parte do trabalhador torna-se um dos principais fatores responsável pelo seu agir em competência nessa etapa.

De modo semelhante, a análise do Ato 6 evidenciou que, nesta etapa, o agir em competência assemelha-se ao que ocorre no levigamento, requerendo do trabalhador principalmente grande conhecimento das variedades do material para fazer a programação correta da máquina, conhecimento esse adquirido através de incorporação de históricos de situações. Além disso, e principalmente, requer dele um intenso uso de si que se atualiza em uma análise muito mais cuidadosa e meticulosa, envolvendo muita atenção, perícia e acuidade visual e do tato que têm como parâmetro seu vasto conhecimento prático desenvolvido através da incorporação de históricos, referentes às variedades e características dos materiais. A classificação só é possível em competência se o trabalhador dispuser de um domínio de vasto conhecimento não apenas de todas as variedades do material, mas também do modo como cada um pode responder ao processo sem apresentar defeitos, e ainda dos padrões de constituição natural de cada variedade. É um conhecimento que se constitui, se acumula e se modifica apenas na experimentação

de situações de trabalho as mais variadas possíveis. São, conforme Schwartz (1998), pontos de referência, conhecimentos mais ou menos intuitivos da vizinhança industriosa, antecipações que não podem, por definição, ser ensinados, verbalizados nem avaliados segundo um modo em concordância com a disciplina, ou até mesmo com a ascensão das conexões conceituais próprias do I1. Assim, ser capaz de se deixar impregnar pelas singularidades das situações na classificação é o ingrediente por excelência responsável pelo agir em competência. O mesmo se diz a respeito do retoque, Ato 7, em que uma análise visual, semelhante àquela realizada pelo polidor, requer do trabalhador principalmente a mobilização de saberes investidos, ou conhecimentos práticos a respeito do material, para que possa ser capaz de identificar seus defeitos e falhas.

De modo geral, nesses Atos (1, 4, 6 e 7), o I2 atua e se constitui, principalmente, em tendência, suprimindo as lacunas não preenchidas pelo I1, pela experimentação prática do trabalho no cotidiano, pela diversidade de situações vividas, pela observação dos trabalhadores mais experientes, pela curiosidade ligada à humildade, pela observação dos detalhes e, tudo isso, pela ativação da memória. Fazendo um paralelo com Zarifian (2001), nota-se a constituição da experiência como descrita pelo autor: a partir da repetição de eventos, da associação por analogia ou referência a outros eventos e por meio da busca de aspectos comuns entre o trabalhador e as coisas que o afetam. Além disso, Zarifian (2003) ressalta também a absorção do trabalho pelo indivíduo que o realiza como aspecto ligado à competência. Esses aspectos não parecem contraditórios com a infiltração de históricos (SCHWARTZ, 2010e), mas complementares.

8.3 INGREDIENTE 3 (I3)

O I3 é aquele que concerne à colocação em sinergia ou em ressonância dos dois primeiros, ou seja, a capacidade de ver, em cada situação, aquilo que é da ordem protocolar, do *Registro Um* e, não obstante, aquilo que supõe um tratamento diferenciado, dado que não corresponde exatamente ao que se antecipa, o que remete à pessoa que deve operar esse tratamento diferenciado (SCHWARTZ,

2010e). Em resumo, conforme o autor, o I3 é a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação de trabalho.

Assim, enquanto o I1 propicia a antecipação parcial pelos protocolos e o I2 propicia a antecipação parcial pelo histórico de singularidades, o I3, constituído pela articulação entre I1 e I2, propicia uma dupla-antecipação: a antecipação pela aplicação de protocolos, que permite parcialmente reduzir variabilidades, combinada com a antecipação pelo histórico de singularidades, que permite parcialmente reduzir o efeito daquilo que foge às generalizações e, portanto, não pode ser reduzido pela aplicação de protocolos.

A real necessidade dessa **dupla-antecipação** no dia a dia de trabalho é confirmada pelos trabalhadores como fator que contribui para garantir seu bom andamento, principalmente no que concerne às questões de segurança. Conforme relatam os trabalhadores, é necessário atentar-se para o fato de que o curso e as normas nele passadas não antecipam tudo e não dão conta das singularidades das situações e, portanto, é preciso articular o conhecimento protocolar com os conhecimentos situados para lidar com as situações:

T1: São várias coisas, tem o painel, tem com relação à lama. Você tem que analisar a lama; analisar a granalha; analisar se a viscosidade está tolerável, você não pode deixar nem grossa nem rala. Se está muito rala, a máquina vai embuchar, vai pesar, vai parar, e se estiver grossa dá problema no material; tem que ver a posição das lâminas... Essas coisas eu aprendi perguntando e praticando.

T4: A pessoa que vem dar o curso é muito teórica e tal, aí ela não dá pra uma situação, não conhece aquele equipamento, não sabe qual equipamento usar de uma forma ou de outra. [...] Tem as manhas. Cada material tem um jeito de você lidar com ele, e aí vai.

T8: Porque você consegue entender o que os professores falam, o que eles explicam e tudo mais, só que praticar já é totalmente diferente. É muito fácil você chegar e falar: 'poxa, aquela bicicleta é legal, sobe nela e sai andando', mas você subir e sair andando é outra coisa. Há uma diferença entre você ter aula e você praticar, é diferente. Eu consigo aprender nas duas coisas. Eu consigo aplicar o que eu aprendo no curso, dentro da empresa, com as coisas que eu aprendo no dia a dia.

A partir da análise, verifica-se também que a articulação entre protocolos e singularidades constitui um **modo de enfrentar eventos e variabilidades** por parte dos trabalhadores e, assim, agir em competência, em parte garantindo o andamento esperado do trabalho apesar dos eventos que vêm solapá-lo, como relata a seguir o

serrador; e apesar das variabilidades inelimináveis, conforme posterior relato do resinador:

T1: São várias coisas que você mexe ali. Dá um alarme, você tem que saber que alarme é. Destrói uma mangueira daquela de óleo lá, dá um alarme aqui, você tem que saber o que foi. Porque ela para lá e só dá um alarme aqui, aí como tá tudo em italiano, você tem que estar adivinhando. É mais ou menos um conhecimento técnico, mas também prático. A máquina tá rodando, mas se ela começar a bater, ou se ela tiver serrando e mudar o barulho, se der algum problema, então às vezes pelo próprio barulho da máquina a gente sabe.

T5: Porque quem pede o tipo de resina é o material. [...] Cada tipo de material tem um certo tipo de resina. A gente não pode jogar num material branco uma resina que vai puxar a cor, senão ela vai deixar o material todo amarelado. Então ali a gente tem todo tipo de resina. Um tipo de resina para o material claro, um tipo de resina para o material médio e escuro. E cada tipo de resina tem seu catalisador [...]. Você aprende no dia a dia, trabalhando, com os operadores, e lendo os manuais. Na resina vem um panfleto, um manual. Quem tem curiosidade, e eu sou muito curioso, pega e olha. E os técnicos representantes das resinas, volta e meia eles vêm cá nos passar novidades. Eu aprendi assim. [...] O conhecimento técnico e o conhecimento do dia a dia, os dois influenciam pra caramba. Você, no dia a dia, você vai aperfeiçoar a sua técnica. O representante técnico em resina, ele tem sempre algumas ideias diferentes pra gente poder fazer, então as duas ideias, da técnica e da prática, é o legal.

A análise evidencia ainda que essa capacidade de articular a face protocolar do trabalho com a face singular das situações para agir em competência é, em parte, **produto da vontade de aprender** por parte do trabalhador:

T1: A gente tem esse caderno aqui que a gente faz o relatório todo dia, a gente já deixa anotado tudo para o outro serrador e para o encarregado também olhar. Então quando dá algum problema, quando tem alguma dúvida, um sempre passa pro outro, sempre pergunta pro outro.

T4: Você tem que ser rápido no ouvir e vagaroso no falar. Porque quanto mais você ouve, você vai ter mais respaldo. Quando você não ouve, de repente você deixa de colher um conhecimento.

T5: Eu não posso me sentir acomodado, tenho sempre que aprender. Todo dia a gente tem que aprender, todo dia a gente aprende alguma coisa na área do granito. Eu não posso falar que eu sei de tudo, todo dia a gente tá aprendendo nesse trabalho.

E não apenas fruto da vontade de aprender, mas é também em parte **responsável pela produção de novos saberes práticos**. A partir da articulação entre saberes protocolares e infiltrações de históricos, o trabalhador por vezes “testa” sua capacidade de dupla-antecipação propiciada pelo I3, põe à prova do real a articulação entre a face protocolar e a face singular da situação e, assim, torna-se capaz tanto de prever pequenos problemas e antecipar-se a eles, quando de

solucionar problemas relevantes e inventar melhoramentos para antigas situações. Os trabalhadores relatam alguns exemplos ocorridos na empresa:

T1: Se eu tenho esses conhecimentos, eu posso prever onde tá uma coisa errada ou não. Tem várias coisas que dá pra consertar. Por exemplo, quando estoura uma mangueira. Vamos supor que esteja um outro tear parado aí à noite, eu posso tirar a mangueira dele e passar pra outra, eu posso inverter as mangueiras lá também, eu posso resolver. Às vezes é uma lâmina que quebra, tem que parar, ir lá e tirar; ou uma cunha que cai, tem que ir lá consertar. Então são pequenas coisas que eu posso resolver.

T5: Uma época chegou um bloco de Azul Bahia pra gente, na época era um bloco muito caro, e o bloco estava todo trincado, ninguém estava conseguindo colar o material. Aí eu fui fazer um teste, fui tentar colar o material. Eu peguei a resina... Quando você faz a mistura da resina com o catalisador, com algum tempo ele vai começando a entrar em gel. Ele é líquido, mas depois você mexe bem e ele vai se cristalizando e vai entrar num processo de gel. E nisso, a resina, ela vai puxando, ela vai endurecendo. Então eu fui tentar colar o material pensando nisso. E esperei o tempo da resina começar a querer ficar dura, e eu joguei, quando eu joguei, a resina desceu e ficou, e quando ela desceu, ela se expandiu e preencheu a trinca. Depois ela secou. Quando ela secou, aí eu vim com a resina um pouco mais molhada por cima, aí ela terminou de secar e colou.

T8: Eu tive a ideia de, quando você carrega poucas chapas, você dobrar a cinta [correia presa à ponte], porque assim o material não escorregava, e isso diminuiu o índice de quebra de chapas. Se você vira a cinta, ela prende melhor. Eu fiz um teste. Pensei, vou fazer um teste. Você trança a cinta, pega ela de um lado trançado e de outro normal. Aquele lado, ele prende, então não deixa o pacote fazer isso aqui [ficar frouxo e balançar] quando são poucas chapas, porque normalmente no alto, poucas chapas, ele balança e pode cair. Eu pensei: 'vou trançar a cinta', e hoje todo mundo faz isso.

Na figura elaborada, nota-se que o I3 concentra-se nas etapas 3 (serrada), 4 (levigamento) e 5 (resinagem), o que se compreende pela análise das situações.

Na análise do Ato 3, evidenciou-se que do trabalhador se exige principalmente a capacidade de fazer uma articulação constante entre o conhecimento técnico da operação do tear (programação e controle do painel) com conhecimentos situados relativos ao tipo de material e ao preparo da lama utilizada para o corte, bem como dos tipos de eventos a que é preciso estar atento a todo momento. Ressaltou-se, então, que, mais do que isso, não se trata apenas do relativo domínio desses aspectos, mas principalmente do fato de que, durante a serrada, o trabalhador precisa ser capaz de fazer deles uma articulação constante, ou seja, ser capaz de articular a face protocolar e a face singular de cada situação, o que se constitui no I3 (SCHWARTZ, 2010e). O Agir em competência do serrador é, então, produto principalmente de uma dialética entre protocolos e as infiltração de históricos

(SCHWARTZ, 2010e), o que envolve, conforme se explanou, uma espécie de perícia visual e auditiva situada. Foi proposto ainda um termo como “porosidade visual e auditiva” do trabalhador para dar conta de expressar esse uso de si, que, quando demandado conjuntamente com o domínio dos protocolos, remete diretamente ao I3.

Já na análise do Ato 4 evidenciou-se anteriormente o intenso caráter histórico das situações e, portanto, o I2 como o principal ingrediente para o agir em competência diante delas. Além disso, a análise evidenciou que se requer do trabalhador principalmente uma interatividade constante, sendo que palavra “interatividade” aparece como tentativa do trabalhador de descrever a gestão das variabilidades necessária diante do caráter histórico das situações, gestão essa que, para além da capacidade de incorporar históricos de situações, requer dele a capacidade de articular as singularidades com os saberes protocolares para, por exemplo, decidir trocar ou não abrasivos dependendo da troca de material, aplicar mais ou menos intensidade na chapa, etc. Nota-se, portanto, a relevância em destaque do I3 nessa atividade, ou seja, a negociação que, em cada momento, o trabalhador deve operar entre o singular e as definições regulamentadas (SCHWARTZ, 1998).

Sobre o Ato 5, destacou-se na análise a necessidade por parte do trabalhador de conseguir articular conhecimentos práticos aprofundados a respeito do material com conhecimentos técnicos a respeito dos tipos de resina e catalisadores, ou seja, capacidade de articular saberes protocolares, ainda que adquiridos sem treinamento ou curso preparatório, com o conhecimentos das variedades do material, capacidade essa correspondente ao I3, traduzido pelo trabalhador principalmente pela palavra “macete”, que também remete à capacidade de articulação entre domínio de protocolos e de singularidades da situação.

De modo geral, nesses Atos (3, 4 e 5), o I3 atua e se constitui, principalmente, em tendência, propiciando ao trabalhador uma capacidade de dupla-antecipação às situações, como modo de enfrentamento de eventos e variabilidades, parcialmente como produto da vontade de aprender por parte do trabalhador, e como produtor de novos saberes práticos. Esses aspectos em parte explicam e aprofundam o que Zarifian (2001) chama de capacidade de julgar e decidir, empiricamente, em situação concreta e imediata.

8.4 INGREDIENTE 4 (I4)

O quarto ingrediente, conforme Schwartz (2010e), introduz uma nova ruptura na lista dos ingredientes e uma nova heterogeneidade, uma vez que remete ao estado de uma relação entre a pessoa e o meio no qual lhe é demandado agir: trata-se do debate de valores ligado ao debate de normas, as impostas e as instituídas na atividade. Isso porque toda situação de trabalho é convocação de uso de si, lugar de *dramatiques*, o que força a pensar o vínculo entre a competência e os valores envolvidos na atividade, visto que cada um tenta determinar *o que vale para si* como “seu meio de trabalho” (SCHWARTZ, 1998).

Conforme o autor, existe uma reciprocidade dinâmica entre as normas próprias de vida da pessoa e o modo segundo o qual esta vai tentar recortar esse meio, isto é, tecer suas cooperações, armazenar informações pertinentes, ir buscar aqui ou acolá o que for preciso para viabilizar os circuitos, enfim, organizar e gerir seu cotidiano industrioso. Schwartz (2010e) lembra ainda que o trabalho é uma dramática de uso de si, uma arbitragem permanente entre os usos de si “por si mesmo” e o uso de si “pelos outros”, em que os outros remetem tanto à vizinhança de trabalho, aos próximos, quanto aos quadros hierárquicos, à empresa, às regras, a toda sorte de ambientes que demandam à pessoa realizar certo número de objetivos com os quais ela compartilha, ou não compartilha mais ou menos. Em resumo, “todo agir em competência nunca deixa de ser um debate de si com os valores” (SCHWARTZ, 2002).

Para compreender melhor o impacto desse debate de valores ligado ao debate de normas sobre o agir em competência, é preciso resgatar a noção de infidelidade do meio e situar aí a relação entre técnica e ação humana. Conforme Schwartz, Duc e Durrive (2010c), a intenção da técnica é transformar o meio em função de si, sendo que sua utilização supõe, por um lado, seguir operações predefinidas e, por outro, certa reinvenção local. Assim, em parte, para ser competente, é preciso dominar os protocolos a serem aplicados, mas principalmente gerir o encontro inédito com cada situação real, ponto já abordado principalmente ao se tratar do I3. No entanto, no ato

de articular os protocolos com os históricos de situações, durante o encontro de encontros, o trabalhador passa pelas dramáticas de uso de si, ou seja, pelo debate de valores e de normas (I4), com base nos quais buscará dirigir sua ação, sendo esse debate requerido principalmente em função da infidelidade do meio técnico.

Conforme Schwartz (2010e), o meio jamais é neutro, o meio vive, ele vive pelos homens, ele vive pelos dispositivos técnicos que o fazem funcionar, sendo que quanto mais as máquinas estão presentes, mais se multiplicam as interfaces a gerir, mais se requisita do homem, sendo aí o sentido em que o agir em competência é absolutamente imprescindível para fazer funcionar as máquinas. Essa relação entre agir em competência e infidelidade do meio é evidente no trabalho estudado e bastante relatada pelos trabalhadores:

T1: No curso é passada a forma como que você tem que trabalhar com o equipamento. E durante o dia a dia a gente coloca em prática o que ele passou, e um cuidado a mais. Porque... igual essa ponte aí, a gente tem que tá olhando o cabo de aço, prestando atenção se tem alguma porca frouxa, então o que muda é isso aí, que você tem que prestar mais atenção ainda do que você aprende. Porque na verdade quem analisa o maquinário é a gente que opera. Então você tem que estar sempre de olho. Igual esses teares aí funcionando, você reparou que é um barulho danado lá embaixo, só que se uma dessas máquinas tiver um barulho diferente, a gente já sabe. O curso não ensina isso aí. Tem sempre coisinhas assim que infelizmente fogem da regra deles, porque não condiz... Você tá dentro de uma sala falando pro cara: 'você tem que fazer isso', é uma coisa, agora o cara tá fazendo aqui fora já é outra.

P²²: Como é isso de 'aqui fora já é outra'?

T1: É porque a gente vê muitas coisas diferentes do que é passado na reunião aqui fora. Deixa eu ver se eu te dou um exemplo. Isso aqui mesmo, esse motor dessa ponte aí. Eles ensinam que pra gente operar a ponte, eles falam: 'você tem que fazer assim, assim e assim'. Beleza, só que o cara tá descarregando o carinho ali, ele passou a cinta e a ponte levantou sozinha, ela volta sozinha, isso aí não podia acontecer. A ponte chega no meio ali, ela para e você tem que puxar o cabo pra ela continuar andando. Você tá andando com ela, você tira o dedo do botão e ela continua andando. Então são coisas que eles passam pra gente lá, só que aqui fora a gente tem que aprender a trabalhar com o equipamento daquele jeito. Então isso aí que é a diferença, algumas coisas que a gente passa aqui fora que não é passado lá dentro. Você pode falar assim: 'operar a ponte é assim, assim e assim', mas você vai pegar uma ponte que ela tá sem freio, você vai pegar uma ponte dessa aí que vira e meche você tá levantando, você solta e ela começa a descer do nada, isso aí são coisas que acontecem com a gente aqui fora. Aí você tem que aprender a trabalhar com aquele equipamento daquele jeito.

T3: O curso é ótimo, só é difícil aplicar tudo o que você aprende no curso no dia a dia. Porque às vezes você não tem o equipamento, ou o equipamento não te dá as condições certas de aplicar tudo que você aprende no curso.

²²P: pesquisador.

Na prática é diferente. [...] O curso ensina de um jeito e você vê que não funciona do jeito certo do curso, se você fizer você vai ficar meio enrolado. Então você tem que dar uma desviadazinha pra poder acertar.

P: Por que acontece isso?

T3: Porque nem sempre o que tá escrito, você vai conseguir executar com perfeição, então você saindo fora do curso um pouco você acaba acertando a dificuldade que você teria de seguir o que tá escrito.

T4: E o que é lidar com esse equipamento é o que é a história, o que é a gente, né, o humano. Você não pode confiar no que é o equipamento. Todo dia você tem que fazer a vistoria, a manutenção, o *check list*, aquela coisa toda. Mas é humano, e às vezes a gente peca nesse aspecto aí, até mesmo você tendo uma vasta experiência. É automático, você liga o piloto automático e... esquerda, direita, sobe, desce... e não para pra fazer aquela análise clínica às vezes no equipamento, o que pode causar uma coisa até mais grave, eu acho.

Conforme se evidencia, para garantir o andamento do trabalho diante da infidelidade do meio, o trabalhador precisa encontrar formas de lidar com a complexidade real de cada situação. Diante dessa infidelidade do meio, quando se requisita do trabalhador, em maior ou menor intensidade, dependendo da tarefa, a capacidade de articular os protocolos com os históricos de situações (I3), ele passa pelas dramáticas de uso de si, ou seja, pelo debate de valores ligado ao debate de normas (I4), com base no qual irá dirigir sua ação. Nesse sentido, o agir em competência é profundamente determinado por aquilo que pode *valer* para a pessoa, num sentido em que o debate de normas se pode traduzir para ela num debate em que o meio se torna em parte “seu” meio, ou seja, um meio no qual ela possa fazer valer, mais ou menos, um certo número de suas normas de vida, negociando permanentemente com as normas de vida dos outros (SCHWARTZ, 2010e).

Cabe ressaltar a dificuldade de se identificar os valores e as normas em debate num coletivo de trabalho, sua difícil acessibilidade por parte de um pesquisador. Entretanto, com cerca de 6 meses de vivência em campo, e reiterando a contribuição da postura cartográfica para compreensão em especial do I4, considera-se, a partir da análise dos dados produzidos nessa vivência em campo, bem como nas entrevistas, ser possível apontar pelo menos quatro valores em destaque e em debate, bem como quatro normas antecedentes em destaque. Indispensável ressaltar ainda a processualidade desses aspectos e, portanto, o fato de que não devem ser lidos como algo estanque, muito menos generalizável ou replicável.

Uma vez que as normas antecedentes se referem ao modo como experiências coletivas produzem normas situadas num tempo-espaço laboral, levando ainda em conta a parcela de singularidade de cada trabalhador que compõe o grupo, uma vez que são atravessadas por valores coletivos e individuais (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d), é preciso ter em mente seu caráter de contínuo retrabalho, renormalização e, principalmente, a impossível instrumentalização do I4.

Uma vez que esse debate remete à dialética entre *Registro Um* e *Registro Dois*, cabe retomar alguns aspectos, além da já tratada infidelidade do meio. Conforme já explanado, do lado do *Registro Um*, o trabalho em análise envolve principalmente: 1) as etapas do processo de beneficiamento; 2) as funções a serem desempenhadas e as tarefas a serem desenvolvidas cotidianamente em cada etapa; 3) normas regulamentadoras para transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (NR-11) e regulamento técnico de procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas (ANEXO I DA NR-11); 4) saberes técnicos necessários para programação e operação das máquinas; 5) demanda de produção prescrita pelo setor comercial. Desses fatores, evidenciou-se em campo que aqueles que entram em debate com valores e normas antecedentes com mais intensidade, atuando como fatores normatizantes ou coercitivos são principalmente: as normas regulamentadoras para transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (NR-11) e o regulamento técnico de procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas (ANEXO I da NR-11); a demanda de produção como prescrição de meta; a necessidade de trabalho em equipe em algumas funções, dadas as características físicas da tarefa. Além disso, também a quantidade efetiva de trabalhadores influencia diretamente como fator impositivo de situações.

Do lado do *Registro Dois*, o fator central atuante no debate de normas, conforme Schwartz (2010d, 2010e) são os valores. É necessário ressaltar o que aqui se considera como “valor” dado pelo trabalhador ao trabalho por sua distinção de “sentido” do trabalho. O sentido do trabalho, conforme Durrive e Schwartz (2008), é uma noção problemática, uma vez que cada um dá significados múltiplos e moventes ao que vive. Assim, conforme os autores, falar de sentido do trabalho é

correr o risco de circunscrever o que não pode sê-lo, e eventualmente decretar o sentido em lugar do interessado. Valor, por outro lado, conforme os autores, é o peso que se atribui mais ou menos às coisas, uma categorização própria a cada um a propósito do que se estima, prefere ou, pelo contrário, se negligencia, rejeita, sendo que o indivíduo não inventa sozinho nem completamente seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe. É, conforme Schwartz (1998), o modo pelo qual cada um tenta determinar o que vale para si como meio de trabalho. Nesses termos, evidenciaram-se a partir das análises os principais (ou pelo menos mais marcantes) valores que permeiam o coletivo de trabalho em estudo.

Em parte, o trabalho vale para o trabalhador como **meio de continuidade da vida**, ou seja, o trabalho é visto não por sua categorização econômica, mas como um momento de vida, devendo, portanto, ser aprazível e proporcionar bem-estar, conforme se observa pelas falas dos trabalhadores:

T2: Meu trabalho significa muito, é minha continuidade de vida.

T4: O trabalho hoje é minha vida, o foco é esse. Mas isso só vem com o tempo, a sabedoria nesse sentido só vem com o tempo. Tem gente que trabalha por dinheiro, e tal... Hoje eu me sinto satisfeito por trabalhar [...] O que me motiva a vir trabalhar é meu bem-estar. Eu gosto de trabalhar, gosto mesmo de trabalhar.

T6: Precisar trabalhar todo mundo precisa, mas, quando eu comecei, eu não peguei qualquer coisa só porque eu precisava, eu procurei uma coisa que eu ia gostar de fazer, que ia me agradar.

T7: Eu acho que a partir do momento que a gente sai de casa pra defender o nosso, o cara tem que vir animado, disposição. Eu gosto de tudo no meu trabalho, gosto da galera, rapaziada aí é excelente. Eu gosto do trabalho que eu faço, todo serviço que eu vou executar eu procuro trabalhar cem por cento, nada ficar ali... você tem que pegar firme, porque senão o serviço não rende.

O trabalho vale ainda para o trabalhador como **fonte de sustento de si e da família**, aquilo que supre as necessidades e proporciona acesso a uma condição de vida melhor, como se vê pelas respostas à seguinte pergunta:

P: O que te faz vir trabalhar todos os dias?

T1: Minha família. Eu olhos meus dois filhos, aquilo ali que me motiva mais a trabalhar, dar uma educação boa, que graças a Deus eu acho que estou conseguindo. Isso aí que me motiva, meus filhos.

T2: Acho que há uma certa necessidade, né, porque você precisa se manter e manter sua família.

T3: No momento é pelo meu sustento [...]. E a família, em casa, acho que o mais importante.

T4: Pensão alimentícia das minhas filhas, meu irmão, porque se eu não pagar, nossa senhora! Não, eu estou brincando. Mas... É fato, é fato.

T5: Primeiramente, a necessidade, eu necessito do meu trabalho. E o segundo, que eu gosto do que eu faço.

T6: Saber que no final do mês vai ter um dinheiro.

T7: Eu preciso trabalhar pra manter minha família, pagar minhas contas, e ter um dinheiro pra dar uma curtida, ir comer uma pizza, ter uma condição melhor... Você precisa trabalhar pra isso. Porque eu moro de aluguel também. E a gente precisa trabalhar, porque no Brasil o cara tem que ser guerreiro, porque nada vai vir na mão dele atoa.

O trabalho vale ainda como **meio de respeito e amizade**. O respeito aparece principalmente relacionado como característica inerente aos superiores, o que é reconhecido e valorizado pelos trabalhadores, e a amizade aparece como característica marcante dos trabalhadores entre si, o que propicia um ambiente agradável e descontraído. Ambos são responsáveis em grande parte pelo gosto pelo trabalho. As falas confirmam:

T1: Os patrões, os donos, sempre que passam por aqui eles cumprimentam a gente. Nunca vi nenhum deles destratar nenhum funcionário. Então não tenho nada que reclamar daqui. [...] O que mais gosto no meu trabalho é a amizade que eu tenho aqui dentro com a rapaziada. E a liberdade também de, se tiver de falar alguma coisa com o encarregado ou com o gerente, eu chego lá e falo.

T2: Aqui as pessoas se respeitam bastante, tanto profissionalmente como pessoalmente, isso eu observo muito. Porque você chega em algumas empresas e a equipe que você trabalha às vezes desrespeita um ao outro e aqui eu vejo que o pessoal é bem unido. [...] Gosto da maneira como os colegas se expressam, que é com respeito, com dignidade, com sinceridade, isso eu gosto muito no meu trabalho.

T3: O que eu mais gosto no meu trabalho, na hora que pega todo mundo ali, pra fazer uma laminação, que a galera pega, você vê que tá todo mundo unido, aquilo ali é gostoso.

T4: Os diretores são bem abertos. Assim, os espaços que eles dão é o limite que a gente chega.

T5: Cada administração tem um tipo de comportamento e isso acaba influenciando no seu trabalho no dia a dia. Gerentes foram trocados e isso acabou que só veio melhorando e melhorando. A postura do superior reflete na postura do grupo.

T6: Eu gosto de chegar aqui e saber que eu estou entre amigos, não tem aquele negócio de um ficar prejudicando o outro [...]. Igual a gente trabalha ali praticamente em família, a gente brinca, é um ambiente gostoso de trabalhar, não tem aquele negócio de um chapar uma máscara na cara e ninguém fala com ninguém. Não, a gente ri, a gente brinca o dia todo. Dá aquele ânimo de você levantar de manhã e falar 'eu vou trabalhar, vou lá ver meus amigos'. Não vai ser aquele negócio igual eu vejo muita gente: 'mais um dia de serviço chato, vou lá ver aquela pessoa chata'. Aqui não tem isso.

T7: O gerente é *brother*, cara gente boa demais. O encarregado é excelente. Não tenho muito contato com o dono, mas o convívio aqui é dez!

T8: Gosto do carisma das pessoas no meu trabalho, por incrível que pareça. A gente está numa área de trabalho muito perigosa, e você consegue trabalhar em grupo, você consegue ter pessoas abertas, sorrindo, não são pessoas fechadas, há uma comunicação, você consegue desenvolver um bom trabalho em grupo, em equipe, e isso é bom.

Por fim, o trabalho vale também como **meio de aprendizagem e desenvolvimento pessoal**, ou seja, como possibilidade de adquirir cada vez mais conhecimento para, conseqüentemente, desenvolver-se na empresa ou no setor de granitos:

T4: A primeira orientação que eu diria pra uma pessoa que tá chegando novata... Do trabalho é... Tá ali pronto, buscando conhecimento.

T5: Trabalho numa área interessante porque cada dia você está aprendendo alguma coisa, sempre mais e mais, porque a pedra, a rocha, ela sempre dá um movimento diferente, você sempre descobre uma pedreira diferente, e isso te traz mais experiência, sempre você tá aprendendo mais e mais, e isso é muito legal.

T8: Eu gosto de trabalhar no setor de granito, é um setor pesado, mas eu gosto porque cada vez mais que o tempo vai passando eu vou conhecendo, eu não fiquei estagnado em uma área, eu passei por algumas áreas e hoje eu estou aprendendo sobre vendas de granito. O aprendizado tem me motivado a crescer.

O trabalho é encontro de valores (SCHWARTZ, 2010d), sendo o complexo de valores mobilizado diante da normatividade, sendo que nessa dinâmica se situa o agir em competência (SCHWARTZ, 2010e). Ou seja, na arbitragem entre o uso de si por si (reforçado principalmente pelos valores compartilhados), e o uso de si pelos outros (reforçado principalmente pela normatividade), o agir em competência será profundamente determinado por aquilo que pode valer para a pessoa. Isso porque todo homem quer ser sujeito de suas normas e, entre o ser vivo e o seu meio, a relação se estabelece como um debate, em que o ser vivo porta suas próprias normas de apreciação das situações (CAHGUILHEM, 1947, 1992).

Schwartz, Duc e Durrive (2010c) esclarecem então que a dialética entre *Registro Um* e *Registro Dois* veicula consigo o que se pode chamar de “debate de normas”, que se faz em referência a valores. O que não se dá sem arbitragens, ou seja, sem a renegociação permanente entre as normas impostas ou prescritas e as normas de vida de si e do coletivo, o que leva à constituição das normas antecedentes, conforme Duraffourg, Duc e Durrive (2010).

Assim, do confronto entre as normas prescritivas mencionadas com os valores descritos, constituem-se normas antecedentes, que permeiam toda a atividade num debate incessante. As normas antecedentes são, conforme Durrive (2011), investidas por relações sociais, por relações de poder, e visam enquadrar as atividades humanas, sendo produzidas pela história dos grupos e das sociedades

que buscam instituir a vida coletiva. O autor lista duas características importantes das normas antecedentes: elas se posicionam antes de começar o trabalho que elas tornam possível (razão pela qual recebem o nome de “antecedentes”), o que quer dizer que são duradouras no ambiente, enquanto as normas de vida no cotidiano são mais difusas, incluídas, até mesmo, nos efeitos das normas antecedentes; elas se instalam como se estivessem naturalmente na origem da ordem, e é isso que lhes dá prestígio.

A partir dessas considerações e da análise dos dados produzidos, foi possível identificar quatro normas antecedentes, sendo elas aqui nomeadas da seguinte forma: é preciso trabalhar com segurança; é preciso ser produtivo; é preciso cooperar; é preciso desempenhar mais de uma função. O Quadro 5 a seguir é uma tentativa de ilustrar os principais aspectos do debate de normas. Na coluna do meio constam as normas antecedentes identificadas, ou seja, aquilo que constrange o trabalhador a agir, e ao mesmo tempo permite que ele desenvolva uma atividade singular por meio de renormalizações sucessivas (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008), envolvendo prescrições, procedimentos, constrangimentos, relações de autoridade, de poder, mas também saberes científicos, técnicos, regras jurídicas, experiências capitalizadas, tudo o que antecipe a atividade futura de trabalho antes que a pessoa tenha começado a agir (SCHWARTZ, 2011). Na coluna da esquerda verifica-se aquilo que as normas antecedentes englobam do ponto de vista prescritivo, ou seja, normas exteriores ao indivíduo, impostas e mais ou menos assumidas, provenientes de manuais ou notas técnicas, regras de gestão, prescrições e instruções, procedimentos, objetivos, modelos (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Na coluna da direita constam os principais valores, ou seja, aquilo que vale para o trabalhador naquele meio, aquilo que, em parte, revela o modo como cada um procura ser produtor de suas próprias normas, entrando em debate com as normas do meio, incorporando-se a elas, retrabalhando-as, seja para modificá-las, seja para reforçá-las. As normas antecedentes, portanto, ultrapassam aspectos físicos ou técnicos e são permeadas por valores culturais e sociais e por costumes e hábitos criados nos coletivos de trabalho como formas de antecipação (DURAFFOURG; DUC; DURRIVE, 2010), originando-se a partir de saberes e de valores (DURRIVE, 2011).

PRINCIPAIS ASPECTOS DO DEBATE DE NORMAS E DE VALORES		
SABERES E NORMATIZAÇÕES	NORMAS ANTECEDENTES	VALORES
Normas regulamentadoras para transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (NR-11) e regulamento técnico de procedimentos para movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas (ANEXO I da NR-11).	É preciso trabalhar com segurança.	O trabalho é um meio de continuidade da vida.
Meta de produção (demanda de produção prescrita pelo setor comercial).	É preciso ser produtivo.	O trabalho é um meio de sustento de si e da família.
Trabalho em equipe exigido pela natureza de algumas tarefas, impossíveis de serem realizadas por um só trabalhador.	É preciso cooperar.	O trabalho é um meio de respeito e amizade.
Multifuncionalidade, imposta principalmente pelo enxugamento do quadro efetivo durante a crise de 2009.	É preciso desempenhar mais de uma função.	O trabalho é um meio de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

QUADRO 5 – PRINCIPAIS ASPECTOS DO DEBATE DE NORMAS E DE VALORES

O modo como esses fatores se relacionam permite compreender melhor a atividade no trabalho em análise, lembrando que o termo atividade aqui remete à atividade interior da pessoa no trabalho, ou seja, à uma efervescência que é invisível, mas largamente responsável pela eficácia, sendo, de alguma forma, aquilo que se passa na cabeça do trabalhador em diálogo com seu meio, um diálogo no qual “os outros” têm um papel capital (DURRIVE; JACQUES, 2010). Esse diálogo, a dramática de uso de si pela qual passa o trabalhador diante de variabilidades e eventos, aquilo

que “debate” em sua mente diante de uma situação que demanda decisões, se dá, portanto, principalmente entre: a necessidade de trabalhar com segurança, a necessidade de ser produtivo, a necessidade de cooperar e a necessidade de desempenhar mais de uma função. Essas são as principais normas antecedentes que constroem e autorizam a atividade no trabalho em análise.

Sob a ótica do *Registro Um*, a NR-11 e seu anexo constituem a principal fonte de antecipação às situações, ou seja, aquilo que indica como o trabalhador deve agir nas diversas situações, sendo sua aplicação diária aquilo que garante a preservação da vida e da segurança no trabalho. Sob a ótica do *Registro Dois*, o valor dado pelo trabalhador ao trabalho como continuidade da vida é o que faz com que ele busque trabalhar com segurança: o trabalho é um momento de vida, portanto, não vale a pena por a vida em risco no trabalho.

Sob a ótica do *Registro Um*, a meta de produção, elaborada pelo setor comercial e repassada aos trabalhadores de cada etapa do processo em forma de ordem de produção, é o principal fator que garante a produtividade. Sob a ótica do *Registro Dois*, o valor dado pelo trabalhador ao trabalho como fonte de sustento de si e da sua família é o que faz com que ele seja produtivo: trabalha-se para ter o sustento, portanto, não vale a pena ser improdutivo.

Sob a ótica do *Registro Um*, o trabalho em equipe resume-se ao fato de que algumas etapas do processo requerem tarefas que, em decorrência de suas especificidades, são impossíveis de serem realizadas por um só trabalhador, sendo indispensável, nessas tarefas, trabalhar conjuntamente. Sob a ótica do *Registro Dois*, o valor dado pelo trabalhador ao trabalho como um meio de respeito e amizade é o que garante que ele não apenas execute tarefas conjuntamente, mas coopere com seus colegas: trabalha-se entre amigos, portanto, uns devem ajudar os outros.

Sob a ótica do *Registro Um*, a multifuncionalidade resume-se ao fato de que, devido à crise de 2009, quando cerca de 40% do efetivo operacional da empresa foi demitido, para que o trabalho continue sendo realizado, é preciso que quem ficou eventualmente exerça mais de uma função. Sob a ótica do *Registro Dois*, o valor

dado pelo trabalhador ao trabalho como meio de aprendizado e desenvolvimento pessoal é o que garante que ele não se limite apenas a uma função: trabalha-se para se desenvolver, portanto, executar mais funções é algo que contribui.

Essas normas, do modo como estão explicitadas, não estão em debate, sendo possível visualizá-las com clareza. No entanto, no dia a dia de trabalho real, elas não existem isolada ou separadamente, mas apenas em debate, sobrepondo-se constantemente, o que dificilmente se pode descrever, a não ser na tentativa de exemplificar, como se segue.

A primeira norma antecedente, “é preciso trabalhar com segurança”, aparentemente é algo óbvio, visto que ninguém quer sofrer um acidente, muito menos morrer. No entanto, nas situações reais de trabalho, esta norma, em debate com a segunda, ou seja, “é preciso ser produtivo”, pode perder força, o que leva o trabalhador a pôr-se em risco. Um exemplo disso é um fato narrado por um dos trabalhadores a respeito de um acidente ocorrido com um colega, conforme trecho do diário de campo contendo seu relato:

T²³: Ele foi trocar o abrasivo da levigadora. Todo mundo sabe que tem uma norma que diz que, para mexer na máquina, você precisa desligá-la toda. Mas ele foi trocar o abrasivo com a máquina não completamente desligada. O abrasivo voou no olho dele e ele sofreu o acidente.

P: Mas por que ele não desligou a máquina, sabendo que corria o risco de sofrer um acidente?

T: Porque ia perder muito tempo e atrapalhar a produtividade (DIÁRIO DE CAMPO).

Como se vê, para tomar a decisão “desligar ou não a máquina para trocar o abrasivo”, no debate entre duas normas, a de segurança e a de produtividade, a segunda prevaleceu sobre a primeira, dirigindo a ação do trabalhador.

Outro exemplo, talvez o mais grave encontrado em campo, é observado na ovada de contêiner, em que o trabalhador fica praticamente colado ao pacote suspenso para pregar uma ripa na parte de baixo, colocando a própria vida em risco. Se o cabo de aço da ponte rolante estourar ou se o pacote escorregar da cinta, a chance de

²³T: Algum trabalhador que não fez parte do grupo de entrevistados, mas cujo relato foi tomado em nota de diário de campo.

escapar é remota. No debate de normas, a norma “é preciso ser produtivo” prevalece sobre a norma “é preciso trabalhar com segurança”.

P: Por que você acha que, na ovação, o trabalhador fica praticamente embaixo do pacote para pregar aquela ripa?

T: O que acontece... Esse pacote deveria ser jogado para o lado, colocado à meia altura pra poder ser pregada a ripa, não o trabalhador ficar ali embaixo pregando.

P: E por que não fazem isso?

T: É a pressa na produção, a correria na produção. Eles ganham por produção, aí tudo se dá o nome de pressa por produção, pra produzir cada vez mais contêineres. Do jeito que eles fazem é mais rápido e o ganho deles é maior, porque eles ganham por contêiner, além do salário (DIÁRIO DE CAMPO).

Conforme se percebe pelo diálogo, a norma “é preciso ser produtivo” mais uma vez prevalece sobre a norma “é preciso trabalhar com segurança”. É importante ressaltar que além das normas regulamentadoras de segurança serem passadas aos trabalhadores no curso de operação de ponte, há, na empresa, cartazes afixados informando ser proibido ficar muito próximo de carga suspensa, uma prescrição visando o bem do trabalhador que perde força dentro do debate de normas, o que reforça a primazia das normas antecedentes sobre prescrições.

É necessário ainda considerar a complexidade desse debate no trabalho real. Cabe não individualizar esses atos, uma vez que são fruto do debate de normas, e essas não são produto das escolhas ou dos valores de um único indivíduo, mas da interação entre o coletivo e deste com o meio, sendo que a norma relativa à produtividade também passa pelas metas prescritas, bem como pelo sistema de remuneração. Assim, é preciso não simplificar tampouco individualizar as decisões do trabalhador diante das situações, uma vez que elas são produto de um debate de normas impostas e/ou instituídas por um coletivo e/ou pelo meio.

Outro exemplo, o debate entre a primeira e a terceira normas: “é preciso trabalhar com segurança” *versus* “é preciso desempenhar mais de uma função”. O Anexo 1 da NR-11 determina, e isso é de conhecimento dos trabalhadores, que a movimentação de chapas com uso de garras só pode ser realizada por no mínimo três trabalhadores. Entretanto, com a crise de 2009, houve um enxugamento e foram demitidos principalmente trabalhadores auxiliares. Atualmente, como o retoque das chapas é feito por apenas um trabalhador, não havendo ajudantes para

movimentação de carga, o trabalhador do retoque movimenta sozinho, com uso de garra presa à ponte rolante, as chapas a serem retocadas, conforme relato do mesmo:

Para carregar a chapa ali, eu já ouvi falar que o Ministério do Trabalho pede dois, e no curso ele fala que tem que ser em dois, dois ou três, eu não me lembro, dois pra abrir a chapa e um pra colocar a garra. Só que na prática não é isso. Isso aí é uma falha. E outra também, o da ponte, ele deveria ter o ajudante, e não tem. Um cara pra ficar passando a cinta pra você. Quando eu comecei no granito, isso foi em 2005, ainda tinha o ajudante de operador de ponte, aí em 2009 isso tinha acabado já, as empresas estavam deixando só um cara pra operar a ponte (DIÁRIO DE CAMPO).

A fala demonstra a força impositiva da norma “é preciso desempenhar mais de uma função” sobre a norma “é preciso trabalhar com segurança”, uma vez que o trabalhador faz, sozinho, o que se deveria fazer em três. Fica evidente ainda a complexidade da formação da norma antecedente, sendo difícil delimitar sua gênese. Numa análise apressada, poder-se-ia atribuir o surgimento dessa norma às demissões realizadas pela empresa. No entanto, isso também foi consequência de uma crise mundial, o que reforça a necessidade de se compreender que o trabalho real se faz em um vai e vem entre o microscópico da atividade e o macroscópico da vida social, conforme Schwartz, Duc e Durrive (2010b).

O fato narrado não quer dizer, no entanto, que a segunda norma sucumba. Pelo contrário, nesse debate, é exatamente ela a instância que garante que trabalhador vá buscar modos de trabalhar com segurança diante da incapacidade da normatização prever o real do trabalho. Ou seja, diante de uma situação em que as prescrições não dão conta da realidade, ou não podem ser aplicadas, levando o trabalhador a “burlar” a normatização, é uma norma antecedente que garante que ele o faça com segurança, mesmo essa norma perdendo força no debate com outra. É nesses debates, sempre atualizados no trabalho real, que se inserem as renormalizações, processo explicado por Durrive e Schwartz (2008, p. 27):

O ser humano está exposto a exigências ou normas, emitidas continuamente ou em quantidade pelo meio no qual se encontra. Para existir como ser singular, e em função das lacunas das normas deste meio face às inúmeras variabilidades da situação local, ele vai e deve tentar permanentemente reinterpretar estas normas que lhe são propostas. Fazendo isto, ele tenta configurar o meio como o seu próprio meio. É o processo de renormalização que está no cerne da atividade. Em parte, cada um chega a transgredir certas normas, a distorcê-las de forma a delas se apropriar. Em parte, cada um sofre-as como algo que se impõe do exterior.

A compreensão do debate de valores ligado ao debate de normas é relevante, tendo em vista que, conforme Schwartz (2010e), a qualidade do debate de normas irá influenciar diretamente sobre o agir em competência, o que reforça a problemática da avaliação do mesmo. De acordo com o autor, a dinâmica viciosa estaria em supor que se podem listar exaustivamente as competências e remetê-las inteiramente à pessoa, fazendo dela, de alguma forma, a entidade única responsável, totalmente depositária e atributiva das competências – que seriam, por outro lado, avaliadas por procedimentos homogêneos, o que é totalmente contestável.

Daí, portanto, se individualiza, se psicologiza e, finalmente, se culpabiliza a pessoa. O que está em causa não é o fato de que é à própria pessoa que remetemos algo da ordem das competências – porque esta dimensão aí existe profundamente – mas é o fato de considerar que tudo depende somente dela (SCHWARTZ, 2010e, p. 217).

Em decorrência, o debate de valores ligado ao debate de normas no trabalho em análise possibilita entender as dramáticas de usos de si e alguns dos principais aspectos nos quais se apoiam as decisões tomadas pelo trabalhador diante das situações. A relevância da análise do I4 se dá ainda tendo em vista que, conforme Schwartz (1998), apenas pelo estudo desse ingrediente 4 pode-se compreender melhor por que os processos de armazenamento na forma de patrimônio são mais ou menos desenvolvidos, nesta ou noutra direção, ou pelo contrário, presos, bloqueados, o que equivale a proporcionar meios de instauração de uma “dialética dos registros” que, sem apagar conflitos nem antagonismos, permite medir melhor sob que condições a eficiência pode progredir nos meios de trabalho.

Considerando isso, sobre o que foi exposto a respeito do debate de valores e de normas no trabalho em análise, pode-se apontar que, do ponto de vista da gerência, o principal papel seria então buscar ampliar a qualidade do debate de normas. Por exemplo, se se intensificam as metas de produtividade, é necessário concomitantemente: intensificar as condições de segurança, seja ampliando a manutenção, seja renovando maquinários, seja reforçando as NRs no coletivo de trabalho; intensificar a possibilidade de cooperação, seja por ações de integração entre o coletivo, seja pela contratação de novos trabalhadores; intensificar o rodízio

entre os trabalhadores de algumas funções, mas não de modo impositivo, ou, pelo contrário, não realizar rodízio em algumas funções.

Essa reflexão remete a Tinquet (2010) que, cogitando uma “ergogestão”, aborda tanto a necessidade da normatividade que organiza o trabalho no seio de um coletivo quanto a impossibilidade de impor, do exterior, normas imperativas rígidas para os seres humanos. Nesse dilema, conforme o autor, a gestão se coloca mais como uma arte do que como uma técnica.

Visando deixar mais claro o impacto do debate de valores ligado ao debate de normas sobre o agir em competência, a partir das análises realizadas e expostas, elaborou-se uma figura, conforme se segue. Ressalva-se que ela não deve ser vista como tentativa de modelização, mas apenas ilustração, e ainda a sua impossibilidade de comportar toda a complexidade que o I4 envolve no trabalho real. Assim, a figura se apresenta como tentativa de ilustração da relação entre I4 e agir em competência, desconsiderando todos os outros fatores atuantes sobre este, o que no trabalho real é impossível de se isolar. Todos os aspectos tratados nesta pesquisa são expostos sempre parcialmente, uma vez que dizem respeito a situações de vida, sempre ancoradas num aqui-agora e cujos limiares não são inteiramente descritíveis.

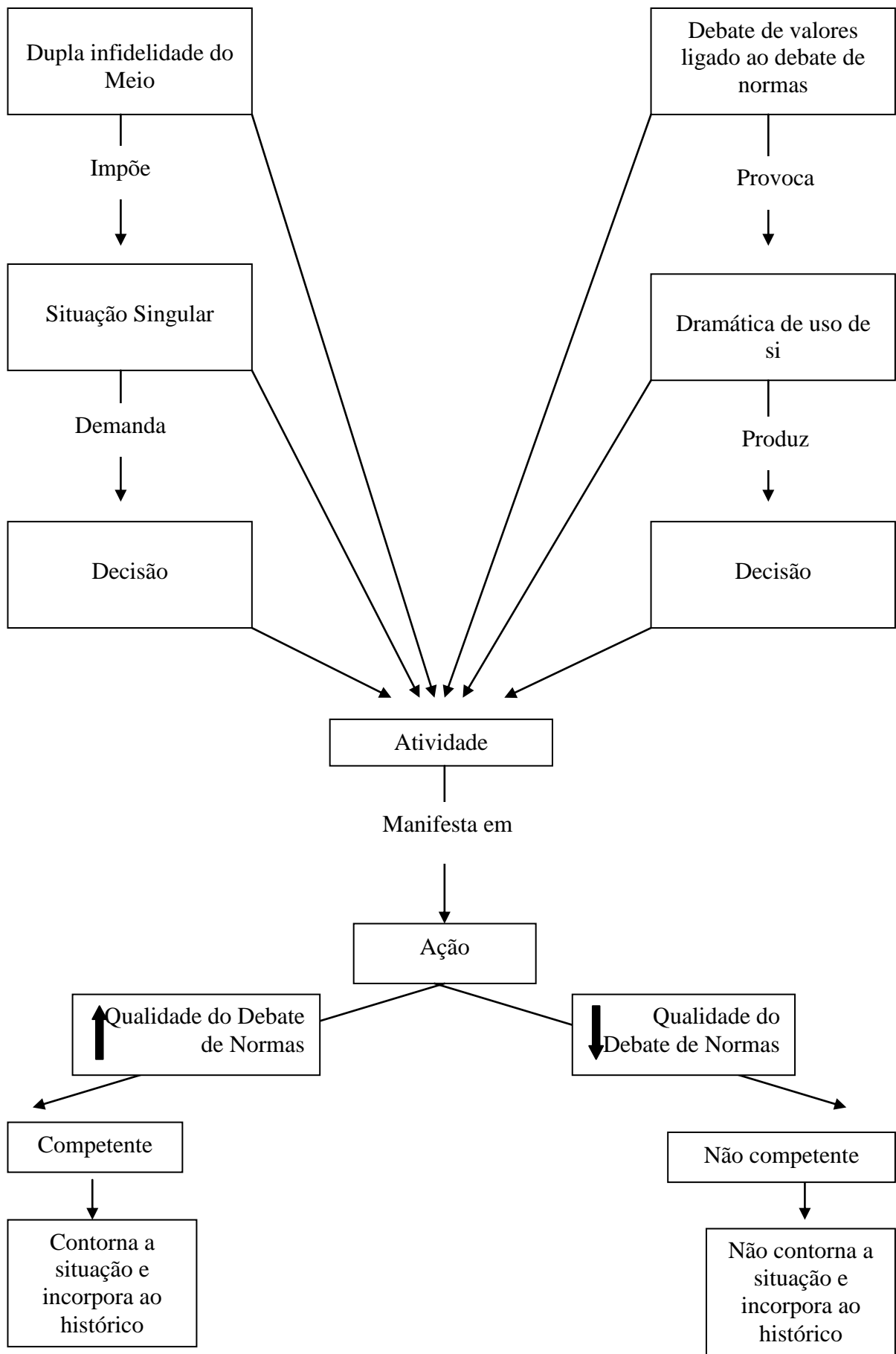


FIGURA 6 – IMPACTO DO I4 SOBRE O AGIR EM COMPETÊNCIA

Com base no presente estudo, pode-se apontar ainda um aspecto não trabalhado pelo aporte teórico-conceitual da Ergologia (pelo menos não especifica ou explicitamente): a polissemia inerente às normas antecedentes. Ou seja, o fato de que o conteúdo de uma mesma norma pode apresentar diferentes sentidos num mesmo coletivo. Se se aceita que uma norma antecedente existe num plano virtual, o que lhe confere o caráter de existência anterior à ação real, deve-se se aceitar que ela é atualizada (é convertida em ação) no trabalho real, na medida em que o trabalhador age a partir dela. No entanto, no processo de atualização da norma, ou seja, na sua passagem de um plano virtual para o atual (real), ela passa por uma polissemia, que pode por um lado desestratificá-la, fazendo-a perder força e abrindo caminho para a renormalização, ou, por outro lado, reforçá-la, fazendo-a ganhar força e se cristalizar.

Essa polissemia é facilmente compreendida em campo quando, conforme anotações do diário, percebe-se que: ao mesmo tempo em que as NRs e o curso em que são passadas são vistos pelo trabalhador como simples cumprimento de exigências legais pela empresa, estes são também vistos por ele como algo que contribui enormemente para sua segurança. Da mesma forma, ao mesmo tempo em que a remuneração por produtividade é vista pelo trabalhador como imposição unilateral da empresa, também é vista por ele como possibilidade de ganhar mais sem precisar fazer hora extra, o que ele considera muito melhor. Também a cooperação é vista pelo trabalhador tanto como uma exigência da empresa e consequência do enxugamento, o que para ele é algo ruim, quanto como ajuda mútua natural entre colegas de trabalho, o que é algo bom. Da mesma forma, ao mesmo tempo em que a multifunção é vista pelo trabalhador como imposição unilateral da empresa devido ao enxugamento, algo ruim, ela é vista também como possibilidade de desenvolvimento pessoal e crescimento no trabalho, algo bom.

Essa polissemia de cada norma antecedente aparece sempre que o trabalhador atualiza a norma, ou seja, age a partir dela, reforçando um ou o outro caráter atribuído a ela, o que é em grande parte responsável pelo processo de renormalização. Se o sentido atribuído à norma pende mais para o lado prescritivo ou impositivo, ela tende a ser questionada durante o trabalho real e, portanto,

retrabalhada, renormalizada. Mas se, pelo contrário, pende mais para o lado relacionado ao valor, ela tende a ser reforçada no trabalho real e, portanto, cristalizada. Desse raciocínio, pode-se ainda concluir que, se uma norma antecedente é fruto principalmente de conteúdos prescritivos dissolvidos entre o coletivo de trabalho, será mais facilmente renormalizada. Por outro lado, se ela é fruto principalmente dos valores dos trabalhadores, será mais dificilmente renormalizada.

Por exemplo: se, ao ser eventualmente requisitado para desempenhar outra tarefa que não a sua de costume, o trabalhador considera que a norma “é preciso desempenhar mais de uma função” é uma imposição unilateral da empresa devido ao enxugamento, essa norma tende a ser questionada, abrindo espaço para renormalização. No entanto, se essa atualização da norma no trabalho real se dá a partir da norma vista pelo trabalhador como possibilidade de desenvolvimento pessoal e crescimento no trabalho, ela tende a ser reforçada e cristalizada.

Há, portanto, um jogo cotidiano e incessante de atualização de conteúdos virtuais relativos às normas antecedentes, sendo que a atualização de cada norma passa por uma polissemia que, com maior ou menor intensidade, faz com que sua cristalização nunca seja total e, eventualmente, a partir de uma modificação dos valores em debate, seja enfraquecida ou reforçada, o que em grande medida possibilita a gênese das renormalizações. Cabe ressaltar que no trabalho real esse processo dificilmente ocorre de modo isolado como aqui descrito, mas no emaranhado das normas, em que todas afetam e são afetadas num encontro de valores. Em razão dessa dificuldade de clareza, é preciso ressaltar que a ordem em que as normas e os valores foram apresentados nesta pesquisa não representa uma hierarquia, sendo aleatória. Aponta-se ainda a relevância de, futuramente, se investigar esse caráter de polissemia das normas antecedentes, ainda não apontado pela literatura da Ergologia e aqui abordado, tendo em vista que, conforme Nouroudine (2011, p. 79), “em Ergologia, o princípio epistemológico central na produção de saber sobre a atividade humana reside na dialética entre a norma antecedente e a renormalização”.

Por fim, como se percebe na figura 5, o I4 encontra-se difundido por todo o coletivo, não se concentrando em nenhuma parte do processo, o que quer dizer que o grau em que é requisitado para que se constitua o agir em competência é igual em todas as etapas no presente estudo. Isso porque o debate de valores ligado do debate de normas ocorre em todos os níveis (SCHWARTZ, 2010e), num vai e vem do microscópio da atividade ao macroscópio da vida social (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). Além disso e, principalmente, uma vez que esse debate de normas está relacionado a questões de segurança, não haveria razão para supor que o I4 é mais essencial em uma etapa do que em outra o que, mais uma vez, significaria afirmar que a vida de alguns trabalhadores é mais relevante do que a de outros em função dos postos que ocupam.

De modo geral, o I4 atua e se constitui, principalmente, em tendência, como fonte de negociação permanente com normas de vida que, por um lado, pendem o valor do trabalho como meio de continuidade da vida, como meio de sustento de si e da família, como meio de respeito e amizade e como meio de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e, por outro lado, pendem para normatizações relativas à segurança, à meta de produção, à necessidade de trabalhar conjuntamente e ao número de trabalhadores. Remetendo o debate de valores ligado ao debate de normas ao que Zarifian (2001) aborda da relação entre valores e competência, percebe-se que este autor corrobora com o exposto ao relacionar os atos que um indivíduo realiza em seu trabalho com o sistema de valores que orienta esses atos. O autor afirma que o sentimento de utilidade, os valores éticos e os projetos pessoais que permeiam esse sistema em aderência com o indivíduo e seus atos de trabalho impactam sobre a competência, o que, em certa medida, corrobora o que se expôs sobre I4, em especial o peso que o sistema valorativo tem sobre as decisões do trabalhador e, por seguinte, sobre o agir em competência.

8.5 INGREDIENTE 5 (I5)

O quinto ingrediente é, conforme Schwartz (2010e), a ativação ou duplicação do potencial da pessoa, com suas incidências sobre cada ingrediente. Essa ativação ou duplicação do potencial da pessoa se dá, de acordo com o autor, a partir do

momento em que o meio de trabalho vale para o trabalhador como “seu” meio de trabalho. Quando alguém está engajado numa atividade coletiva, engajado no sentido positivo, em que ele vê para si alguma coisa da ordem da saúde, não será necessário solicitar-lhe muito para que ao mesmo tempo ele tente se apropriar dos elementos, uma vez que há toda uma aprendizagem do corpo que se desenvolve tanto melhor quanto se considera a situação como sua (SCHWARTZ, 2010e). Do ponto de vista do trabalhador, trata-se de mobilizar o que tem valor para ele e, a partir do momento em que o meio tem valor para ele, todos os ingredientes da competência podem ser potencializados e desenvolvidos.

Conforme já abordado ao se tratar do I4, no presente estudo, o trabalho tem valor para o trabalhador principalmente do seguinte modo. O trabalho vale para o trabalhador como meio de **continuidade da vida**, ou seja, o trabalho é visto não por sua categorização econômica, mas como um momento de vida, devendo ser aprazível e proporcionar bem-estar. O vale ainda como **fonte de sustento de si e da família**, aquilo que supre as necessidades e proporciona acesso a uma condição de vida melhor. Vale também como meio de **respeito e amizade**, sendo que o respeito aparece principalmente relacionado como característica inerente aos superiores, o que é reconhecido pelos trabalhadores, e a amizade aparece como aspecto marcante entre os trabalhadores, o que propicia um ambiente agradável e descontraído, responsável em grande parte pelo gosto pelo trabalho. Por fim, o trabalho vale também como meio de **aprendizagem e desenvolvimento pessoal**, ou seja, como possibilidade de adquirir cada vez mais conhecimento para, conseqüentemente, desenvolver-se no trabalho. São esses, portanto, os principais aspectos responsáveis pela ativação ou duplicação do potencial dos trabalhadores nesse coletivo, contribuindo para que se desenvolva o agir em competência.

Como se vê na figura 5, o I5 concentra-se principalmente nas etapas 3, 5, 6, 7, 8 e 9 (serrada, resinagem, polimento-classificação, retoque, fechamento de pacote e ovada de contêiner, respectivamente). Isso porque, conforme se evidenciou na análise dos respectivos Atos, a ação competente aí envolve um intenso uso de si por parte do trabalhador que não se dá sem uma ativação ou duplicação do seu potencial.

Na análise do Ato 3, evidenciou-se a necessidade de uma “atenção constante”, que garante o investimento, ou seja, a aplicação da capacidade de articular I1 com I2 nas situações de trabalho. É o fato de que o trabalhador, conforme relata, “precisa ficar sempre cismado” (DIÁRIO DE CAMPO) para que, em competência, consiga fazer frente às variabilidades e eventos. Essa “**cisma**”, que passa pela ativação ou duplicação do potencial do trabalhador, envolve, nesta tarefa, em especial a “atenção constante” de sua visão e de sua audição. Quanto mais o ambiente da serrada é visto pelo trabalhador como o “seu” meio de trabalho, mais ele se engaja e mais esses aspectos são potencializados. É, principalmente, o trabalho visto como continuidade de vida, um momento de vida, devendo ser aprazível e proporcionar bem-estar, remetendo ainda ao sustento, à amizade e ao aprendizado e desenvolvimento pessoal. O destaque do I5 nesta tarefa se justifica ainda pelo fato de que qualquer problema que aí ocorra pode comprometer o material, e por conseguinte, prejudicar todas as demais etapas, caso não leve à perda total do material.

A relevância do I5 se destaca também no Ato 5, em que o “**macete**” é um fator essencial para que se efetue o agir em competência, sendo em grande parte produto da ativação ou duplicação do potencial do trabalhador. Isso ocorre principalmente a partir do momento em que aquele meio é visto pelo trabalhador como o “seu” meio de trabalho, como um meio de continuidade de vida, de sustento de si e da família, de respeito e amizade, e ainda de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. A partir daí são assimilados e desenvolvidos os “**macetes**” responsáveis em grande parte pela eficiência e eficácia nesta etapa, uma vez que estes são os saberes situados, em aderência com a atividade, aquilo que permite ao trabalhador inventar novos modos de fazer, dadas as singularidades abundantes nessa tarefa. Além disso, evidenciou-se ainda que o apreço pela tarefa bem feita está diretamente relacionado ao agir em competência, apreço este que remete ao valor que o trabalho tem para a pessoa, ativando ou duplicando seu potencial no agir em competência.

No Ato 6, em especial na classificação, a ativação ou duplicação do potencial do trabalhador trata-se não apenas do desenvolvimento e acúmulo de saberes situados, mas principalmente do seu investimento, ou seja, **sua utilização em cada situação de trabalho**, através do resgate de vasto conhecimento não só de todas

as variedades do material, do modo como cada um pode responder ao processo sem apresentar defeitos, e dos padrões de constituição natural de cada variedade. É um conhecimento que se constitui, se acumula e se modifica apenas na experimentação de situações de trabalho. Conforme relatam os trabalhadores, a classificação é “subjetiva” de cada trabalhador (DIÁRIO DE CAMPO), sendo o I5 a principal, senão única, garantia que se pode ter de que ele vá fazê-la de modo competente, o que passa pelos valores já ressaltados.

No Ato 7, é essencial que o trabalhador se empenhe na tarefa e a realize com “**delicadeza**”, o que é em grande medida produto e desdobramento do valor que o trabalho tem para ele, uma manifestação da ativação ou duplicação do seu potencial de agir em competência, seja pelo fato de o trabalho representar para ele um momento de continuidade de vida, seja um meio de aprendizagem e desenvolvimento da pessoa, além do sustento e da amizade.

No Ato 8, o fato de que o trabalhador precisa estar o tempo todo com “**atenção**”, ou em constante estado de alerta e vigilância pois, conforme relata, “pensou em outra coisa, já era” (DIÁRIO DE CAMPO), justifica o fato de que o I5 se destaque como requisito essencial nesta tarefa, em especial pelos riscos inerentes a ela. O que garante esse estado constante de alerta por parte de trabalhador é, principalmente, o valor que o trabalho tem para ele, ou seja, o que faz com que aquele meio de trabalho seja visto como seu meio de trabalho.

Por fim, a análise do Ato 9 evidenciou que é imprescindível uma vigilância e alerta permanente de todo o corpo-si que, nesta etapa, não contribuem apenas para gerir variabilidades ou para fazer frente a eventos, mas principalmente para reduzi-las e evitá-los, ou anteceder-se a eles ao máximo, uma vez que estão diretamente relacionados a acidentes. A “**atenção**” é a palavra utilizada pelos trabalhadores para tentar expressar o intenso uso de si por si e pelos outros e é produto da ativação ou duplicação do potencial de cada um, aquilo que passa muito pelo que eles chamam de “**ter a manha**”.

De modo geral, nesses Atos (3, 5, 6, 7, 8 e 9), o I5 atua e se constitui, principalmente, em tendência, propiciando ao trabalhador uma ativação ou

duplicação de potencial cuja manifestação ou expressão, por falta de melhores palavras, se dá em forma de “cisma”, “macete”, utilização dos saberes situados em cada situação de trabalho, “delicadeza”, “atenção” e “atenção coordenada com a manha”. Em certa medida, o I5 parece se aproximar do que Zarifian (2001, 2003) chama de “tomar iniciativa”, expressão com a qual o autor busca explicar que o ser humano possui capacidades de imaginação e de invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisto, que o dotam de liberdade de iniciar alguma coisa nova, mesmo que de forma modesta; alguma coisa da qual se sabe que ele é inventor e, logo, que pode permitir que dê valor ao seu próprio trabalho, sendo essa capacidade requerida e importante quanto maior for a incidência de eventos.

8.6 INGREDIENTE 6 (I6)

O sexto ingrediente diz respeito ao que Schwartz (2010e) chama de Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP) e diz respeito à capacidade de tirar partido das sinergias de competências em uma situação de trabalho.

A capacidade de trabalhar em equipe consiste em assumir suas responsabilidades quando não se deve assumi-las, e ao mesmo tempo consiste em ser modesto quando convém ser. Capacidade que está muito ligada seja à diversidade das situações históricas humanas, seja ao reconhecimento e respeito desta diversidade e à compreensão de que o trabalho coletivo hoje – na medida em que ele atravessa sempre todos esses ingredientes – supõe uma espécie de pôr em sinergia esses diferentes ingredientes, não em si mesmo, mas coletivamente (SCHWARTZ, 2010e, p. 219).

Conforme Schwartz (1998), essa qualidade sinérgica não é um simples dado, ou um traço de caráter. De acordo com Schwartz, Duc e Durrive (2010c), a ECRP diz respeito ao laço informal entre os trabalhadores que, sem necessariamente se falar, se arranjam ou se esforçam para recompor seu espaço de trabalho, um laço que remete ao compartilhamento de valores e que é em grande parte responsável pelo ato eficaz. No trabalho em análise, a constituição dessas ECRP está intimamente relacionada a três fatores: **a convivência cotidiana; a consciência da necessidade de ajuda mútua; a postura dos superiores**. São os pontos que mais se evidenciam nas falas dos trabalhadores nas entrevistas:

T1: Você não tem afinidade com a pessoa no começo, na convivência que você vai ter com ela todo dia você pode começar a ter.

T4: Aqui a gente é uma família. A gente briga com o pai, briga com a mãe, e todo mundo tem aquele irmão que não vai muito com a cara dele também, mas você olha e fala 'tudo bem, mas é seu irmão'. Aqui não posso falar que é irmão, mas é aquele cara que você vai conviver todo dia. Então, os problemas individuais, isso aí vai acontecer, mas depois a gente chama e resolve. Esse é o meu modo de ser e eu procuro agregar isso com meus companheiros de serviço.

T3: Não sei se você reparou quando a gente abre carga, se você já passou ali perto, a gente tá em cima de uma tábua, com um pedaço de alavanca na mão e com um toco segurando. Se tiver uma chapa trincada e eu não prestar atenção no rapaz que está trabalhando do outro lado, já viu... [risco de acidente] Você não pode trabalhar só pra você, você tá trabalhando em dois, então você tem que prestar atenção nele também.

T5: Você trabalhar com pessoas é difícil, né. Cada um tem uma personalidade diferente, no agir, no pensar, no falar, então isso acaba se tornando um pouco difícil. Às vezes você chega numa área e fala bom dia, o cara já está com a cara fechada pra você. Mas tem que pensar que eu necessito dele aqui.

T6: Aqui é uma equipe, então um vai precisar do outro. Não tem aquele negócio de você virar pra mim e falar: 'ah, eu não vou te ajudar', vai chegar uma hora que você vai precisar da ajuda da pessoa. Então um ajuda o outro sabendo: 'eu vou ajudar ele, quando eu precisar ele vai me ajudar'.

T7: Aqui é grupo. Eu e a galera somos um grupo. Aqui é assim, porque um depende do outro. Tem que ter união, se não tiver união não rende, não dá certo, tem que ter a equipe. A equipe tem que ser cem por cento unida.

T2: Eu acho que a afinidade entre o grupo depende muito de quem está acima dos colaboradores. Não é um gerente que fica só mandando, é um gerente que tá sempre junto com os colaboradores, isso ajuda bastante. Eu vejo por esse lado aí.

T3: O sentimento de grupo e afinidade nasce do dia a dia, né, então é quase como uma família. No dia a dia, um ajudando o outro, vai crescendo a confiança. Fora a amizade que a gente adquire com o tempo, porque tem que tá ali junto, e vai acabando que uma pessoa desconhecida daqui a pouco você vai contando caso da sua família pra ela, do seu dia a dia, e acaba gerando a confiança, né. E também tem o gerente, que é bem aberto.

T8: O pessoal trabalha em grupo, o pessoal trabalha em equipe muito bem. Eu acho que tudo vem do berço do que é a empresa, do que os donos da empresa passam, do que os encarregados passam, do que os seus gestores passam pra você, então isso faz com que surja o lado bom ou surja aquele lado mais fechado. Então, é a árvore, a raiz de tudo são os donos, os encarregados, isso faz com que tenha um bom relacionamento entre funcionários.

A convivência cotidiana é apontada como produtora das afinidades, das amizades que se estabelecem, no sentimento de "família" que surge com o tempo. A consciência da necessidade de ajuda mútua é apontada como o fator responsável por se trabalhar "um pensando no outro", não apenas para si, mas um pelo outro, tendo como produto a união da equipe. Fica evidente também que os trabalhadores observam a postura dos superiores e que esta tem impacto sobre a postura de cada

um. Esses três fatores levam a questionar o tradicional requisito colocado pelas organizações a candidatos, o de “saber trabalhar em equipe”. Conforme se vê, os fatores que podem garantir o bom trabalho em equipe, o ajustamento ou o par coordenação-cooperação, não são atributos prévios das pessoas, uma vez que dependem de cada coletivo específico e surgem das interações com esse coletivo, algo que não se pode individualizar tampouco se exigir, identificar ou avaliar previamente.

Posto isso, a capacidade de tirar partido das sinergias de competência nas situações de trabalho (I6) está ligada principalmente à criação, à qualidade e à perenidade dessas ECRPs, sendo que até certo ponto nada se faz corretamente se não se criam permanentemente essas circulações coletivas, visíveis ou invisíveis, formais ou informais, que estão fora de todas as prescrições ou organogramas, mas que são a própria vida no trabalho (SCHWARTZ, 2010e).

Conforme se observa na figura, o I6 concentra-se nas etapas 2 e 9 (laminação e ovada de contêiner, respectivamente). A partir da análise do Ato 2, evidenciou-se que, além de outros fatores já abordados, as situações requisitam dos trabalhadores uma espécie de cooperação ou sinergia em tempo integral que eles chamam de “**sintonia**” ou “**afinação**”, que envolve principalmente a facilidade de comunicação gestual, passando pelas questões de comunicação situada e pela capacidade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações e de fazê-los assumir áreas de corresponsabilidades.

No Ato 9, a análise ressaltou que são imprescindíveis “**atenção constante**” e “**manha**” por parte dos trabalhadores, sendo que o bom cumprimento da tarefa não é possível sem um “ajustamento” entre eles, e ainda a mesma “**afinação**” e “**sintonia**” entre os trabalhadores, como fatores constituintes do agir em competência. Todos esses aspectos remetem à capacidade de tirar partido das sinergias de competências em situação de trabalho na ECRP, passando também pelas questões de comunicação e construções languageiras situadas.

De modo geral, nesses Atos (2 e 9), o I6 atua e se constitui, principalmente, em tendência, a partir da convivência cotidiana, da consciência da necessidade de ajuda mútua e da postura dos superiores, propiciando aos trabalhadores a capacidade de trabalhar em “sintonia” e “afinação” uns com os outros, com impacto ainda sobre a “atenção constante” e a “manha”. Remetendo o I6, ou seja, a capacidade de tirar partido das sinergias de competências em uma situação de trabalho e seu impacto sobre o agir em competência, à relação que Zarifian (2001) faz entre cooperação e competência, encontram-se os seguintes pontos que reforçam e complementem o que Schwartz (2010e) expõe: pode-se ver o coletivo como um conjunto de individualidades que deve, por si mesmo, aprender a se respeitar, a regular suas relações, a compor suas complementaridades, que deve definir as regras de equidade no que toca sua vida profissional, que deve colocar alguns limites que levem em conta sua privacidade; as fronteiras das estruturas organizacionais definidas que dizem respeito a um dado grupo podem mover-se, modificar-se, o que passa pela diversidade das relações que podem se travar na atividade, dentre outros aspectos (ZARIFIAN, 2001).

Além de todos os pontos até aqui apresentados, as análises realizadas nesta pesquisa evidenciaram ainda um aspecto até então não trabalhado (pelo menos não direta ou explicitamente) pela Ergologia: a faculdade que apresenta cada ingrediente de se expandir (se desenvolver) ou se contrair (reduzir), impactando diretamente sobre o agir em competência. Essa propriedade dos ingredientes é melhor apontada adiante.

9 FATORES POTENCIALIZADORES DOS INGREDIENTES

De modo geral, a propriedade de potencialização dos ingredientes confere ao agir em competência um caráter de processualidade e dinamicidade, razão pela qual os ingredientes da competência industriosa foram ilustrados na figura 5 com um aspecto rizomático, e não em formato de gráfico de barras, como faz Schwartz (2010e). Como se vê pela figura, eles se dispersam por todo o processo produtivo, interconectando-se uns aos outros em todos os pontos, sem um centro, apesar de

se concentrarem, ou seja, se desenvolverem, alguns mais outros menos, em cada etapa. Aponta-se, com isso, a relevância de se discutir a processualidade da competência industriosa.

Para tanto, a partir das análises efetuadas, indica-se aqui, de modo apenas propedêutico, dois fatores que, no trabalho analisado, ficaram evidentes como possíveis fatores potencializadores dos ingredientes da competência industriosa, ou seja, atuam sobre os ingredientes podendo potencializá-los. Dadas as limitações de tempo e espaço, aponta-se apenas dois conceitos que podem servir de ponto de partida para investigar e discutir esses fatores: a transdução e os não-humanos.

A transdução é um termo utilizado por diversas disciplinas, como Genética, Microbiologia, Bioquímica, Fisiologia, Psicologia, Lógica, Ciência Computacional, Filosofia, Literatura e Arte. Citando alguns exemplos, na Física a transdução é um processo que consiste na transferência e conversão de um tipo de energia, ou quantidade física, noutro (LAVAREDA; MARTINS, 2013). Na Genética e na Microbiologia, a transdução é a transferência de material genético de uma célula para outra como, por exemplo, um vírus, um fago ou bacteriófago, que transporta partículas de uma célula hospedeira para uma célula receptora (LEDERBERG; ZINDER, 1952). Na Bioquímica, trata-se da transferência e conversão de um sinal de uma célula para outra (RENSING, 1972). Na Psicologia, Piaget (1945) utiliza o conceito de transdução na representação cognitiva das crianças, em que a criança tende a raciocinar transferindo características do individual para o coletivo, da parte para o todo. Na Lógica e na Ciência Computacional, o conceito de transdução é inserido para desenvolver estudos com algoritmos transdutores sendo que aí, segundo Vapnik, Gammerman e Vovk (1998), a transdução é entendida como *“inference from particular to particular”*.

Aqui o conceito é evocado a partir de sua definição no campo da Filosofia, como formulada por Simondon (1989): a transdução é uma operação física, biológica, mental, ou social, pela qual uma atividade se propaga gradativamente no interior de um indivíduo. A operação transdutiva é definida ainda pelo autor como uma individuação em progresso, sendo a individuação definida como o processo através do qual ocorre a constituição das formas individuais, dos indivíduos físicos,

orgânicos, psíquicos e sociais (ESCÓSSIA; TEDESCO, 2009). De acordo com as autoras, esse processo pressupõe, conforme Simondon (1964), uma defasagem ou desdobramento do ser em duas dimensões: individuada, marcada pela tendência à repetição de si e, portanto, reconhecida por regularidades facilmente delimitáveis e; préindividual, constituída por pontos singulares, isto é, por puras diferenças potenciais, alheias à ordenação. Enquanto a dimensão do indivíduo ostenta aparente contorno e homogeneidade interna, a do préindividual é caracterizada justamente pela inexistência de limites e por sua dessimetria, sendo possível apreender o coletivo longe da visão dicotômica sobre coletivo e individual (ESCÓSSIA; TEDESCO, 2009).

O processo transdução, ou se se preferir, processo contínuo de criação, explica e descreve em grande parte o processo de “acostumamento” relatado por trabalhadores advindos seja de outros segmentos de trabalho, seja de outras empresas do mesmo segmento. Esse processo envolve aspectos corporais, de valores, de comunicação, de linguagem, dentre outros, e em muito explica a constituição dos ingredientes da competência industriosa. Trata-se de um processo de produção do trabalhador no próprio processo de trabalhar e, em consequência, processo de produção de competência. A fala a seguir exemplifica o tipo de relato comum dos trabalhadores a respeito desse processo:

T2: Mas agora eu já estou me acostumando um pouco mais. Porque trabalhava só na sombra, ou então viajando. Então você chega num setor onde você não tá acostumado, e você fazer aquilo ali, você sente, sente bastante. Não tem jeito. Então essa foi a minha maior dificuldade. Hoje eu estou tranquilo, já me acostumei. Não tenho maiores problemas mais não, você vai ‘se acostumando’.

T3: Quando eu cheguei aqui, as principais dificuldades foram pra pegar o... tipo assim... como eu vim de uma outra empresa, as manias e o jeito de trabalhar eram diferentes, então pra adequar ao jeito daqui foi um pouco complicado, mas com o tempo a gente vai pegando, esquecendo e entrando no ritmo de trabalho da empresa nova que a gente está. Lá a gente trabalhava de um jeito, aqui os caras fazem o serviço de outro, aí, até se acostumar com isso é diferente. Você vai acertando devagar.

T7: Cada trabalho e cada empresa tem seu jeito, e quando você chega, você tem que pegar o jeito novo. Isso demora um tempo, mas você vai pegando e vai mudando.

Esse processo e sua relação com o desenvolvimento da competência tornam-se ainda mais interessantes e relevantes quando se considera que boa parte dos trabalhadores da ES Rochas Ornamentais são provenientes de setores

extremamente diferentes. Trata-se de compreender como um cobrador de transporte coletivo, um vigilante, um garçom e um pescador, para citar alguns exemplos, “incorporam” todos os ingredientes da competência industriosa, “transformando-se”, num tempo ergológico específico, em ocupantes de algumas das funções mais importantes desse processo produtivo, como serrada, polimento, retoque, dentre outros, chegando à classificação de Operador 1.

Esse processo de “pegar o jeito” ou “ir acertando devagar”, expressões utilizadas pelo trabalhador, remete tanto à corporalidade, ao saber de todas as dimensões do corpo-si que ultrapassam a cognição, impactando sobre a incorporação e domínio dos protocolos, a capacidade de infiltração de históricos e de articulação destes com os protocolos, ao compartilhamento e retrabalho de valores do coletivo e, por conseguinte, ao processo de renormalização e à ativação ou duplicação do potencial da pessoa, e principalmente sobre a capacidade de tirar partido das sinergias do coletivo. Como se percebe, todos os ingredientes da competência industriosa (SCHWARTZ, 1998, 1999, 2010e) sofrem impacto direto da relação entre trabalho e transdução, podendo ser potencializados.

Se, como afirma Zarifian (2001, 2003), a lógica da competência leva a revisitar as práticas de gestão de pessoas, um diálogo com o conceito de transdução leva a questionar as práticas de gestão como tradicionalmente consolidadas a partir da psicologia do trabalho de inspiração cognitivo-comportamental, que busca gerenciar a partir de “modelos mentais” que definem o modo como os indivíduos “processam” as informações que recebem do ambiente (BENDASSOLLI; SOBOL, 2011), e ainda a lógica prevalente que reside em “encontrar a pessoa certa” para ocupar determinado cargo ou posto de trabalho, ou listar as competências necessárias para determinada tarefa. Aponta-se aqui a necessidade de se questionar a tradicional primazia dada às noções de “perfil” e de “competências” (no plural) para buscar compreender a processualidade da relação entre trabalho, transdução e competência, uma vez que trabalhar é também produzir-se (MACHADO et al., 2007) e que a atividade é, de certo modo, uma experiência de singularização (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010c). Nesse sentido, parece frutífera a possibilidade de discutir a potencialização dos ingredientes da competência industriosa a partir de uma abordagem do coletivo não como o social, por oposição a

individual, mas como coletivo de forças, noção derivada de uma rede conceitual composta por pensadores como Giles Deleuze, Félix Guattari, Michel Foucault, Gilbert Simondon, Gabriel Tarde e René Louaru, dentre outros.

Outro conceito que aqui se aponta como possível ponto de partida para investigar e discutir a possibilidade de potencialização dos ingredientes é o de não-humanos. Conforme Tureta e Alcadipani (2009), o reconhecimento da importância dos elementos não-humanos como agentes constituintes do processo organizativo e sua participação no espaço organizacional ainda são bastante incipientes, sendo que, no Brasil, estudiosos das organizações já destacaram a importância da materialidade nas relações sociais e organizacionais. Conforme os autores, no contexto organizacional esses elementos podem ser considerados de várias formas: eles podem ser explorados como fetiches, artefatos culturais, elementos estéticos, como expressão artística, como mediadores de ações ou, simplesmente, serem ignorados. Para a Ergologia, é central a noção de “infidelidade do meio”, inserindo-se na discussão sobre competência industriosa a ideia de “infidelidade técnica” ou “infidelidade do meio técnico”. Se a Ergologia se desenvolve buscando compreender a dialética entre *Registro Um* e *Registro Dois*, sendo esta entendida essencialmente como o ato humano de lidar com a técnica, a compreensão do papel dos não-humanos (*Registro Um*) como agentes ativos nessa dialética parece, com efeito, uma possibilidade frutífera. Em outros termos, estudar os elementos não-humanos de forma que não sejam vistos apenas como artefatos simbólicos que compõem o espaço de trabalho, não apenas como dimensão passiva com a qual o trabalhador deve lidar, mas como agentes ativos. Nesse caminho, pode-se apontar a possibilidade de diálogo com a Teoria Ator-Rede, a partir de um referencial teórico composto por autores como Bruno Latour, Michel Callon e John Law. A título de exemplos: na serrada, a organização do trabalho e a exigência de competência em grande medida é determinada pelo tipo de tear; na ovada de contêiner, o mesmo se dá em relação ao bin laden. Falar de competência no trabalho nessas etapas exige colocar em foco os não-humanos (tear e bin laden) com os quais a competência se articula.

Por fim, cabe reiterar que esses são apenas apontamentos indicativos de possibilidades para aprofundamento das discussões tanto para a Ergologia quanto

para os estudos organizacionais sobre trabalho e competência, cuja proficuidade só se poderá confirmar ou refutar após discussões e investigações mais aprofundadas.

10 ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES

Longe de concluir a discussão, algumas últimas considerações podem ser tecidas a respeito de tudo o que se expôs neste trabalho, a fim de ressaltar suas principais contribuições, em especial para o campo organizacional no que diz respeito ao debate sobre competência.

Zarifian (2001, 2003) ressalta que o desenvolvimento e a mobilização da competência farão a diferença no seio da competição e que falar de competência significa que o trabalho torna-se novamente expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha: uma volta da atividade àquele que age. Nas palavras de Schwartz (1998, 1999, 2010e), um uso de si. Torna-se, assim, relevante assinalar algumas implicações que a utilização da noção de competência industriosa traz para o debate sobre competência, bem como para a utilização de modelos de gestão de competências e para algumas práticas de gestão.

A primeira delas é o risco que se corre ao fechar uma lista de competências, de “traços de competências”, para saber se uma pessoa as possui ou não, ou para desenvolvê-las em determinados trabalhadores dependendo da atividade que executam. A competência, ou o agir em competência, conforme argumentado nesta pesquisa, não diz respeito ao trabalho executado, ou às tarefas pelas quais o trabalhador é responsável. Ela diz respeito principalmente à ação do trabalhador diante das situações de trabalho, que são também situações de vida, cujos horizontes não podem ser delimitados. Sendo impossível definir os horizontes que circundam uma situação e precisá-los, torna-se difícil, ou impossível, precisar quais seriam as “competências” – estas tratadas tradicionalmente como características pessoais – necessárias para a realização de certa atividade. É preciso então direcionar o foco de “tarefa” para “atividade” e para a “situação de trabalho”, e isso obriga considerá-la como algo sempre singular e recriador, o que dificulta definir, categorizar, catalogar e avaliar a competência, ou seja, apropriar-se dessa noção de maneira operacional. Conforme Schwartz (1998, 1999, 2010e), isso equivale a uma busca absurda de listar competências necessárias para viver.

Outro ponto a ressaltar é sobre a análise e avaliação das competências por procedimentos homogêneos. Concordando com Schwartz (1998, 1999, 2010e), aponta-se aqui que supor a possibilidade de listar exhaustivamente as competências e remetê-las inteiramente à pessoa é fazer dela, de alguma forma, a única entidade responsável, totalmente depositária e atributiva das competências, é algo totalmente contestável. Isso consiste em individualizar, psicologizar e culpabilizar a pessoa, ou seja, considerar que tudo depende somente dela, enquanto que, conforme exposto, o agir em competência está em relação direta com a pessoa, com o meio e com o que é valor de saúde para a pessoa, o que pode ser transformado no meio de trabalho, no micro da atividade em sua relação com o macro da vida social, não sem passar pelo nível organizacional.

Como bem coloca o autor, quando se chega às grades de competências, às avaliações, às listas, ou seja, à ideia de que se colocará tudo em palavras, como se fosse possível colocar toda a complexidade desses ingredientes, das suas relações e sinergias, chegar-se-á a uma avaliação homogênea e, portanto, simplificada, o que é cômodo, mas certo que provocará prejuízos em algum momento. A solução seria deslocar o foco da pessoa como um *locus* de competências para aquilo em que lhe é pedido estar presente de uma maneira industriosa e como isso se dá. Assim, a questão de uma “avaliação virtuosa” da competência, conforme Schwartz (2010e), consiste em instaurar um vai e vem permanente entre as normas impostas à atividade e as normas instituídas na própria atividade, o que é também um problema, dada a dificuldade de elaborá-lo. Seria necessário pensar meios de avaliar os elementos respeitando sua heterogeneidade, o que constitui um problema real e urgente, não esquecendo que, uma vez que envolve valores e normas, a questão situa-se muito além dos “modelos de competência” generalizáveis e replicáveis.

Ainda outro ponto relevante é que, não raro, a questão dos coletivos de trabalho coloca-se unilateralmente: é demandado ao trabalhador que ele “saiba trabalhar em equipe”. Do ponto de vista da competência industriosa, deve-se tratar da qualidade e da perenidade das *entidades coletivas relativamente pertinentes*, o que remonta à própria vida no trabalho. Cada coletivo de trabalho está ancorado no “aqui-agora” e as relações que se constituirão – e que terão impacto sobre o agir em competência –

são, portanto, imprevisíveis. Não se trata de “saber trabalhar em equipe”, visto que cada equipe será diferente. Trata-se da capacidade de compreender que cada trabalhador, em função de sua história e de sua vida, terá potencialidades distintas e, portanto, de assumi-las e de saber tirar proveito da diversidade do grupo, ou seja, das potencialidades que não se possui, mas que um outro possui. Em certa medida, isso desloca a responsabilidade do trabalho em equipe das mãos do trabalhador para a gerência: o agir em competência do grupo vai depender da combinatória e da dosagem dos ingredientes nele existentes, ou seja, o “bom” trabalho em equipe dependerá muito mais do “culinário” que dosa os ingredientes em sua combinação, o que passa em muito por questões de absenteísmo e rotatividade e que, por sua vez, remete em especial ao I4 e ao I5.

Concordando com Schwartz (1998, 1999, 2010e), reafirma-se que a problemática da competência talvez seja insolúvel, mas sua abordagem é legítima e útil, além de um apelo à inventividade e, desde que não seja tratada de modo superficial nem manipulativo, pode fazer emergirem questões cruciais que podem amadurecer esse empenho. Diante desse desafio, se se pode, de modo conciso, ressaltar a principal contribuição desta pesquisa, ela consiste em evidenciar empiricamente algo notório a que Schwartz (2000b) chama atenção: a necessidade de se pensar o trabalho não através de “grades”, “modelos”, “comportamentos”, “lógicas sociais” e outros signos socialmente denotados e conotados, uma vez que uma dimensão de potencialidades alternativas habita o estado das coisas e deve ser vista em potência, mesmo que infinitesimal. Também Zarifian (2001) adverte que falar de “competências reconhecidas” não é outra coisa senão uma forma de ajustamento de capacidades das pessoas às tarefas que definem o conteúdo do emprego, o que fica basicamente no âmbito do modelo taylorista, presumindo uma passividade total do indivíduo em relação a requisitos de qualificação que foram predefinidos e objetivados e aos quais deverá adaptar-se para parecer “competente”.

Ao contrário disso, o que aqui se coloca é a necessidade de admitir a impossibilidade de uma racionalização dos saberes imanentes à atividade, constituintes e constituídos para e no ato mesmo de trabalhar. Essa necessidade é reforçada se se considera o que alimenta a definição multidimensional da competência de Zarifian (2001, 2003), a saber, tomada de iniciativa e de

responsabilidade do indivíduo; inteligência prática das situações, apoiada sobre e transformada por conhecimentos adquiridos; faculdade de mobilizar redes de atores em torno de situações, corresponsabilidade e partilha do que está em jogo em cada situação.

A partir da análise de situações de trabalho de todas as etapas do processo de beneficiamento de granitos na empresa ES Rochas Ornamentais, considera-se a competência como mestria no ato de tirar partido do meio e de si para gerir situações de trabalho, em que a ação consiste na mobilização de recursos dificilmente perceptíveis e descritíveis, inerentes ao trabalhador, porém constituídos e manifestos por usos de si por si e pelos outros no e para o ato real de trabalho, marcadamente num nível infinitesimal, diante de situações que demandam aplicação de protocolos concomitante à gestão de variabilidades e eventos em parte inantecipáveis e inelimináveis.

O agir em competência nos processos de trabalho acompanhados e aqui expostos é apresentado de modo parcial porque, conforme já ressaltado, ele comporta sempre uma parte em penumbra, imprecisa e dificilmente descritível. Sobre esses recursos requisitados como usos de si, seria um equívoco lê-los ou remetê-los apenas a conhecimentos (no sentido tradicional cognitivo), habilidades, atitudes ou características pessoais prévias e a serem buscadas no trabalhador, uma vez que se constituem a partir do enfrentamento de situações, sempre imprecisas. Assim, elaborar uma lista das formas de usos de si necessários para determinada tarefa ou com fins de seleção de trabalhadores seria um equívoco, uma vez que se trata de algo processual e que se constitui no trabalho real.

Como bem adverte Schwartz (2002), é algo que ocorre na “gestão do instante”, sendo que essa forma de competência que se poderia chamar de inteligência de *kairos* faz inelutavelmente parecer toda atividade humana como um debate de normas, não havendo atividade sem imersão no mundo dos valores em debate que o histórico da situação leva a “re-tratar”, a reavaliar em função das experiências concretas.

Cabe ressaltar ainda que a presente pesquisa constitui-se numa tentativa de estabelecer uma relação de interfecundação que a perspectiva ergológica chama de *dispositivo dinâmico de três polos*: “considerar, fazer falar os saberes de experiência investidos e, a partir daí, retrabalhar, recortar os conceitos mais formais” (SCHWARTZ, 2010b, p. 45). Conforme o autor, essa prática supõe a colocação em palavras da experiência, razão pela qual foi concedido espaço às narrativas de situações aparentemente triviais, sendo que a competência atravessa e se utiliza do corpo-si, passando pela maneira como a pessoa treina o próprio corpo a (re)agir, e ainda pela inconsciência provisória desse corpo competente que permite reagir às situações de trabalho sem mesmo refletir.

Diante disso, não se pode deixar de admitir certas dificuldades ou limitações que circundaram a presente análise e às quais Schwartz (2010b) já alertara: a dificuldade de colocar a competência em palavras; a dificuldade do trabalhador em falar de si no trabalho; a antagonia entre o uso de palavras genéricas para se falar e tratar de aspectos de situações singulares; a diferença de uso da língua por parte daquele coletivo de trabalho; o risco assumido pelos trabalhadores ao expressar aquilo que, em suas situações profissionais (reguladas por relações hierárquicas), é da ordem de uma renormalização.

Assumindo essas dificuldades como limitações, ao articular usos de si, variabilidades e eventos para falar do agir em competência e, principalmente, ao se tentar evidenciar as tendências com que os usos de si acontecem no trabalho em análise, o que se objetiva apontar é que são produto da experimentação da atividade, da vivência em um coletivo de trabalho específico, “territorializado” (ODDONE, 2007), e não de características inatas do trabalhador. O fato de se falar de uso de si e do trabalho como extensão do trabalhador não justifica individualizar o agir em competência, uma vez que, como ficou evidente, ele diz respeito a um tempo-espaço específico, a construções e reconstruções coletivas de valores. Além do mais, é essencial não perder de vista que projetá-los para outras situações, ou situações futuras, significaria ir de encontro à boa parte do que aqui se expos. Sob certo ponto de vista, trata-se de mostrar vastos aspectos que, mesmo ocorrendo num nível infinitesimal, são responsáveis pela ação competente e são deixados de fora quando se fala de “competências” atreladas a um posto de trabalho,

neutralizando-se ou excluindo-se as singularidades das situações de vida. Do mesmo modo, são recursos perpassados pelo coletivo contextualizado, o que se perde de vista ao se tratar da competência de modo individualizado ou generalizável por modelos.

À luz do que se expos, considerando o debate já consolidado sobre competência no âmbito organizacional, fica evidente que o deslizamento qualificação-competência fez com que se mudasse o que se entendia por trabalho e trabalhador do ponto de vista da gerência, indo do *homo economicus* ao que se tem chamado de *homo competens*, reconfigurando-se tudo o que aí se insere de recrutamento, seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. Entretanto, até então, neste debate pouco se aborda sobre a imprescindível reconfiguração de tudo o que se requer em contrapartida: um deslizamento gerência-gestão, em que o problema da gerência deixa de ser o controle do trabalho (prescrito) e passa a ser o conhecimento do trabalho (real) e a imprescindível assunção da fragilidade dos modelos doravante.

Adentrando especificamente nas implicações para a área de Gestão de Recursos Humanos, ou Gestão de/com Pessoas, trata-se de assumir o imprescindível deslizamento de uma gestão que, a despeito de se configurar como burocrática ou estratégica, não se configure como Quixotesca, na acepção mais metafórica do termo, ou seja, que não se limite em tentar enquadrar o real em categorias pré-estabelecidas. Isso leva não apenas a questionar as ferramentas de recrutamento, seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento, mas o ato mesmo de “recrutar”, “selecionar”, “avaliar”, “remunerar” e “desenvolver”, uma vez que têm como parâmetro categorias pré-definidas às quais se remete o real.

A despeito de todo o novo corolário técnico-gerencial, do “homem boi” taylorista ao *homem competentes*, a lógica permanece intacta: buscar a pessoa certa para o trabalho certo. Lógica esta aqui questionada em especial se se considera necessário investigar a relação entre trabalho, transdução, não-humanos e competência. Se, como afirmam Schwartz, Duc e Durrive (2010c), o agir em competência insere-se na dialética entre a técnica e a ação humana, e se, como destaca Schwartz (2011a), essa dialética é universal, podendo ser encontrada não apenas a partir do trabalho como circunscrito a partir da revolução industrial (como porção de tempo trocada por

remuneração), mas já desde a fabricação das primeiras ferramentas pelos homínídeos, então a competência em muito pouco passa pelos instrumentos modernos (e pós-modernos) de gestão de pessoas, em especial aqueles relativos a recrutamento, seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. Seria ingenuidade cogitar que tais práticas ou ferramentas são dispensáveis, entretanto, uma renovação da lógica que as sustenta é um desafio inadiável para que se possa falar de competência-ação sem incorrer em usurpações.

11 REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, 2002.

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALALUF, M. **Le temps du labeur: formation, emploi et qualification em sociologie du travail**. Bruxelles: Université de Bruxelles, 1986.

ALBORNOZ, S. **O que é o trabalho?**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

_____. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. cap.9.

ALMEIDA, U. R.; HECKER, A. L. C.; BARROS, M. E. B. de. Nas trilhas da atividade: análise da relação saúde-trabalho de uma professora de educação física escolar. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 245-263, 2011.

ALVAREZ, J.; PASSOS, E. Cartografar é habitar um território existencial. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 131-149.

ALVES, W. F. Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 110, p. 17-34, jan./mar. 2010.

ALVES, W. F.; FUSARI, J. C. A formação contínua e a batalha do trabalho real: um estudo a partir dos professores da escola pública de ensino médio. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, vol.18, nº 1, jan./abril 2009.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, oct. 1996.

ATHAYDE, M.; BRITO, J. Ergologia e clínica do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011, p. 258-281.

_____; _____. Vida, saúde e trabalho: dialogando sobre qualidade de vida no trabalho em um cenário de precarização. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 7 n. 3, p. 587-597, nov.2009/fev.2010.

ATHAYDE, V.; HENNIGTON, É. A. A saúde mental dos profissionais de um Centro de atenção Psicossocial. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 983-1001, 2012.

BARROS, L. P.; KASTRUP, V. Cartografar é acompanhar processos. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia**: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 52-75.

BARROS, M. E. B. de; TEIXEIRA, D. V.; ARAGÃO, E. M. A. Cartografando estratégias de resistência construídas por educadores no cotidiano de trabalho numa escola de Vitória-ES. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 519-546, out/dez, 2008.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011, p. 3-21.

BERTONCINI, J. H.; PIRES, D. E. P. de; SCHERER, M. D. dos A. Condições de trabalho e renormalizações nas atividades das enfermeiras na saúde da família. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 157-173, 2011.

BINDA, J.; BIANCO, M. de F.; SOUSA, E. M. de. O trabalho dos agentes comunitários de saúde em evidência: uma análise com foco na atividade. **Saúde e Sociedade**, v. 22, n. 2, 2013.

BITENCOURT, C. C. **A gestão das competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – PPGHA/UFRGS, Porto Alegre, 2001.

BOLTANSKI; L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BOTECHIA, F.; ATHAYDE, M. Um regime de produção de saberes sobre o trabalhar e suas relações: a comunidade ampliada de pesquisa. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, 14., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <
http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_33.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2012.

BOUTET, J. Activité de langage et activité de travail. **Education Permanente**, Paris, n. 116, p. 109-117, 1993.

BOUTET, J.; FAILA, P.; SIMONIN, GRUMBACH, J. Sociolinguistique ou sociologie du langage. **Critique**, n. 344, p. 68-87, 1976.

BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. Nova York: John Wiley, 1982.

BOYER, R. Capital – labour relations in OCDE countries: from the fordist golden age to contrasted nacional trajectories. In: **Capital, the State and Labour**: a global perspective. United Nations University Press, 1995.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, vol.12, n.2, pp. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, 2007.

BRANDAO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no séc. XX. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

BRITO, J. Saúde do trabalhador: reflexões a partir da abordagem ergológica. In: IGUEIREDO, ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 91-114.

BRITO, J. E.; ARANHA, A. V. S. A construção metodológica na pesquisa sobre atividade de trabalho a partir da abordagem ergológica. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.20, n.1, p.85-101, jan./abr. 2011.

BRUYNE, J.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**: os polos da prática metodológica. RJ: Francisco Alves Editora S.A., 1977.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CANGUILHEM, G. **Le normal e le pathologique**. Paris: PUF, 1999.

_____. **Etudes d'histoire et de philosophie des sciences**. Paris: Vrin, 1994.

_____. **La connaissance de la vie**. Paris: Vrin, 1992.

_____. Milieu et normes de l'homme au travail. **Cahiers Internationaux de Sociologie**, Paris, v. 3, p. 120-136, 1947.

CARDOSO, C. G.; HENNINGTON, É. A. Trabalho em equipe e reuniões multiprofissionais de saúde: uma construção à espera pelos sujeitos da mudança. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 85-112, 2011.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CASTRO, N.; GUIMARÃES, A. Além de Braverman depois de Burawoy: vertentes analíticas da sociologia do trabalho. **Revista brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, ano 6, n. 17, p. 44-52, 1991.

CHANLAT, J. F. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas S.A., 2011, p. 110-131.

CHANLAT, J. F. **O individuo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

CLEEG, S. **Modern organizations**: organization studies in the postmodern world. Londres: Sage, 1990.

CLOT, Y. **Trabalho e Poder de Agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

_____. **A função psicológica do trabalho**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

CORTES, S. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, Programa Nacional de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS, v. 9, p. 11-47, 1998.

COSTA, M. da S. Relações de trabalho e regimes de emprego no Canadá e no Brasil – um estudo comparativo. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 16, jul./dez. 2007.

COUTERE, B. de. **Homo competens**. Let's talk about competent people in the network age. [S.I.]: Gamma Book, 2010.

CRUZ-NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 51-66.

CUNHA, D. M. Problemas de trabalho e questões de linguagem. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 35, p. 49-64, 2010.

DANIELLOU, F. Questões epistemológicas acerca da Ergonomia. In: DANIELLOU, F. (Coord.). **A Ergonomia em busca dos seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blüncher, 2001. p. 1-18.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs**, vol. 1. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

_____; _____. **Mil Platôs**, vol. 4. São Paulo: Editora 34, 1997.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1997.

_____. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 2. ed. - São Paulo: Cortez: Obore, 1987.

_____. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1997.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; BETIOL, M. S.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1993.

DOLLÉ, F. NOUROUDINE, A.; JEAN, R.; DURRIVE, L. As técnicas e a experiência dos humanos. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010, p. 112-128.

DURAFFOURG, J.; DUC, M.; DURRIVE, L. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010, p. 47-87.

DURRIVE, L. **A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital**: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 47-67, 2011.

_____. Pistas para o ergoformador animar os encontros sobre o trabalho. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010, p. 309-318.

DURRIVE, L.; JACQUES, A. M. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010, p. 295-307.

DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Revisões temáticas: glossário da Ergologia. **Laboreal**, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENRIQUEZ, E. **L'organisation em analyse**. Paris: PUF, 1992.

ESCÓSSIA, L.; TEDESCO, S. O coletivo de forças como plano de experiência cartográfica. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 92-108.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**. 4. ed. Curitiba: Juruá, 2008. 3 v.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1977.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competências: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**: Porto Alegre, v.18,n.2,p.103-122, 2007.

_____; _____. Modelos de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FERGUSON, A. **Essai sur l'histoire de la société civile**. Paris: PUF, 2000.

FERREIRA-DA-SILVA, E.; RAMOS, Y. S. Processo de trabalho na produção de verduras no Alvinhoem Lagoa Seca/PB: a atividade dos trabalhadores e sua relação com o processo saúde–doença. **Aletheia**, Canoas, v. 28, p.159-173, jul./dez. 2008.

FIGARO, R. A abordagem ergológica e o mundo do trabalho dos comunicadores. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 285-297, 2011.

FISCHER, A. L. **A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. 7. São Paulo: Atlas, 2006.

_____; _____. A construção do modelo de competência no contexto brasileiro. In: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001, p. 9-11.

_____; _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, J. C. de F.; SALES, M. M.; DIAS, F. C. T. Psicologia, trabalho e subjetividade, modos de fazer e de ser: notas sobre as regulações vividas por trabalhadores técnico-administrativos em uma universidade pública. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 5, n. 2, ago./dez. 2010.

FONSECA, T. M. G. da; BARROS, M. E. B. de. Entre prescrições e singularizações: o trabalho em vias da criação. **Fractal: Revista de Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 101-114, jan./abr. 2010.

FORD, H. **Minha vida e minha obra**. 5. ed. - Sao Paulo: Nacional, 1933.

FREITAS, E. C. de. Cultura, linguagem e trabalho: comunicação e discurso nas organizações. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 104-126, jan./jun. 2011.

FREYSSENET, J. Mudanças tecnológicas e relações profissionais: experiências sindicais na Europa Ocidental. In: DIEESE (Org.). **Emprego e desenvolvimento tecnológico**: Brasil e contexto internacional. São Paulo, 1998.

FURTADO, E. A.; FISCHER, M. C. B. Método da escavação em terapia ocupacional: um dispositivo dinâmico a três polos? **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 175-199, 2011.

GARAY, A. B. S.; CARVALHO, M. C. S. de; SILVA, F. P. da. Gestão estratégica de pessoas e seu impacto nas organizações. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <

http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00180_PCN78123.pdf>.

Acesso em: 10 mai. 2013.

GOMES, L.; MASSON, L. P.; BRITO, J. C. de; ATHAYDE, M. Competências, sofrimento e construção de sentido na atividade de auxiliares de enfermagem em UTIN. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 137-156, 2011.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In.: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). **Understanding learning at work**. Londres: Routledge, 1999, 180-194.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GUATTARI, F. **Les années d'hiver**: 1980-1985. Paris: Bernard Barrault, 1986.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. **Comprender o trabalho para transformá-lo**: a prática da Ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

GUIZARD, F. L.; CUNHA, M. L. S. Profissionais administrativos na gestão do sistema único de saúde: a divisão social do trabalho. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 10 n. 3, p. 463-480, nov. 2012/fev. 2013.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HASSARD, J. Postmodernism and organizational analysis: an overview. In: HASSARD, J.; PARKER, M. **Postmodernism and organizations**. Londres: Sage Publications, 1993, p. 1-23.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do Espírito**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.

HENNINGTON, A. F.; CUNHA, D. M.; FISCHER, M. C. B. Trabalho, educação, saúde e outros possíveis: diálogos na perspectiva ergológica. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 5-18, 2011.

INFOROCHAS. Mármore e granito do Espírito Santo em destaque no exterior. **Revista Inforochas**, ano 8, n. 63, mar. abr. 2012. Disponível em: <http://www.revistainforochas.com.br/site/arquivos/Inforochas_Mar_Abr_2012.pdf>. Acesso em 15 mar. 2013a.

_____. Espírito Santo lidera exportações de manufaturados do Brasil. **Revista Inforochas**. Disponível em: <http://www.revistainforochas.com.br/site/noticias_det.php?noticia=1144>. Acesso em: 15 mar. 2013b.

ISAKEN, S. G. et al. Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. **Creativity Research Journal**, La Habra, v. 13, n. 2, p. 171-184, 2001.

KASTRUP, V. O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 32-51.

KWASNIEWSKA, J.; NECKA, E. Perception of climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 13, n. 3, p. 187-196, Sept. 2004.

LAVAREDA, G.; Martins, R. **Transdutores II**. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa [s.d.]. Disponível em: <http://moodle.fct.unl.pt/file.php/1091/folhas_apoio/Cap8-Transdutores.pdf>. Acesso em: 10 dez 2013.

LE-BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEDERBERG, J.; ZINDER, N. Genetic Exchange in Salmonella II. **Journal of Bacteriology**, v. 64, n. 5, p. 679-699, nov. 1952.

LIMA, E. L. N.; BIANCO, M. de F. Análise de situações de trabalho: gestão e os usos de si dos trabalhadores de uma empresa do ramo petrolífero. **CADERNOS EBAPE BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, art. 8, dez. 2009.

LIMA, M. A. M.; LIMA, B. C. C.; VALE, J. C. F. do; CABRAL, A. C de A. Morfologia das competências: análise da produção científica brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, jul./set. 2012.

MACHADO, G. E.; ARAÚJO, A. J. da S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ATHAYDE, M. R. C. de. Coletivos de trabalho, inserção e formação: o caso dos Juízes do Trabalho. **Psicologia, Ciência e Profissão**. Brasília, v. 30, n. 4, p. 698-711, 2010.

MACHADO, L. et al. Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Org.). **Tecnologias de gestão e subjetividades**: por uma abordagem multidisciplinar. CRITEOS, 2007.

MARX, K. **O capital**. Coleção Os economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MASSON, L. P.; BRITO, J. C. de; SOUSA, R. N. P. O trabalho e a Saúde de cuidadores de adolescentes com deficiência: uma aproximação a partir do ponto de vista da atividade. **Saúde Soc.**, São Paulo, v.17, n.4, p.68-80, 2008.

MATURANA, H.; VARELA, F. **Autopoiesis and cognition**: the realization of the living. Dordrecht: D. Reidel Publishing Compan, 1980.

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1996.

MÁXIMO, A. C. de O.; ARAÚJO, A. J. da S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ALBERTO, M. de F. P. Exigências nos percursos profissionais de gerentes de banco. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 66-74, 2011.

McCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1; p. 1-14, 1973.

MEZADRE, S. B. B. **O Polimento Dos Saberes**: um estudo de situações de trabalho em uma empresa beneficiadora de mármore e granito. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGAdm/UFES, Vitória, 2013.

_____; BIANCO, M. F. Análise ergológica da gestão das atividades dos técnicos em eletrônica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/50514608.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2012.

MINTZBERG, H. **El poder en la organización**. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1992.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2006.

NOUROUDINE, A. Como conhecer o trabalho quando o trabalho não é mais o trabalho? **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 69-83, 2011.

_____. Risco e atividades humanas: acerca da possível positividade aí presente. In: IGUEIREDO, ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 37-62.

ODDONE, I. Experiência. **Laboreal**, v. 3, n. 1, p. 52-53, 2007.

OLIVEIRA, S. S.; BRITO, J. C. de. A dimensão gestonária do trabalho e o debate de normas e valores no teleatendimento. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 265-284, 2011.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **L'emprise de l'organisation**. Paris: PUF, 1980.

PAROLIN, S. R. H.; LINDOLFO, G. de A. Gestão estratégica de pessoas para a inovação – caso do laboratório Herbarium. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

PASSOS, E.; BARROS, R. B. A cartografia como método de pesquisa intervenção. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 17-31.

_____.; EIRADO, A. Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 109-130.

PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

PASTRÉ, P. Apprendre à faire. In: BOURGEOIS, E.; CHAPELLE, G. (Dir.). **Apprendre et faire apprendre**. Paris: PUF, 2006, p. 109-121.

PAVIS, P. **Dicionário de teatro**. 3 ed. - São Paulo: Perspectiva, 2007.

PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision making**. London: Tavistock, 1973.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield: Pitman, 1981.

PIAGET, J. **La Formation du Symbole chez l'Enfant: imitation, jeu et rêve, image et représentation**. Paris: Delachaux et Niestlé, 1945.

PINTO, F. do M.; NEVES, M. Y. A gestão da atividade do motorista de ônibus: um olhar ergológico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, ano 9, n. 2, p. 493-511, 2009.

PORTO, L. M. de F. Pelo (re)conhecimento da Ergolinguística. **Eutomia – Revista de Literatura e Linguística**, Recife, 2011.

PRANGE, A. P. L. “Quem dá mais, cobra mais!”: uma análise das normas antecedentes do ofício de motorista de ônibus em um contexto específico. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 551-565, 2011.

RABARDEL, P.; PASTRÉ, P. **Modèles du sujet pour la conception: dialectiques activités développement**. Toulouse: Octarés Éditions, 2009.

REGAZZI, R. D. **Rochas ornamentais tem maior procura no mercado mundial**. Brasil: Sebrae (ES), 2013. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/setor/rochas-ornamentais/110-3-rochas-ornamentais-tem-maior-procura-no-mercado/BIA_1103>. Acesso em: 15 mar. 2013.

RENSING, L. Periodic Geophysical and Biological Signals as Zeitgeber and Exogenous Inducers in Animal Organismsll. **International Journal of Biometeorology**. v. 16, p. 113-125, supplement, 1972.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTY, L. Pedras ornamentais na Economia. **Revista Pedras do Brasil**. Vitória, n. 65, jan. 2008.

ROLNIK, S. **Cartografia sentimental**. Porto Alegre: Sulina/Editora da UFRGS, 2006.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

SAMPAIO, M. C. H. Desenvolvimento, Saúde, Trabalho e Envelhecimento: uma abordagem enunciativo-discursiva e ergológica do ser humano idoso industrial. Eutomia – **Revista de Literatura e Linguística**. Recife, 2011.

SANT'ANNA, S. R.; HENNINGTON, É. A. Micropolítica do trabalho vivo em ato, ergologia e educação popular: proposição de um dispositivo de formação de trabalhadores da saúde. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 223-244, 2011.

_____; _____. Promoção da saúde e redução das vulnerabilidades: estratégia de produção de saberes e (trans)formação do trabalho em saúde com base na Ergologia. **Interface Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo, v.14, n.32, p.207-15, jan./mar. 2010.

SANTOS, G. de B. M. **Competências Em Foco**: a gestão com pessoas sob a ótica dos trabalhadores do setor de mármore e granito. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGAdm/UFES, Vitória, 2011.

SANTOS, G. M. A. dos. Trabalho e escrita: culto, cultivo e cultura. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.19, n.3, p.73-85, set./dez. 2010.

SANTOS, M. J. dos; PEREIRA, M. E. de C.; MACHADO, G. C. X. M. P.; SHUBO, T. C.; JURBERG, C. Ensino de biossegurança e meio ambiente: uma experiência na Fundação Oswaldo Cruz. **Ciências & Cognição**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 193-205, abr. 2011.

SCHERER, M. D. dos A.; PIRES, D.; SCHWARTZ, Y. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 721-725, 2009.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 19-45, 2011a.

_____. Manifesto por um ergoengajamento. In: Bendassolli, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011b, p. 132-166.

_____. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a, p. 147-164.

_____. A experiência é formadora? **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 35, n. 1, p. 35-48, 2010b.

_____. A trama e a Urdidura. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010c, p.103-109.

_____. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010d, p. 37-46.

_____. Uso de si e competência. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010e, p. 205-221.

_____. Um passeio pelo bosque da filosofia: Yves Schwartz, um pensador da atividade humana, sempre inédita e regida por valores. **Comunicação & Educação**, São Paulo, ano 13, n. 2, p. 93-102, mai/ago 2008. Entrevista concedida a Roseli Fígaro.

_____. Entrevista. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 457-465, 2006.

_____. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2004a.

_____. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: IGUEIREDO, ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004b, p. 23-33.

_____. Trabalho e saber. In: CONFERÊNCIA DE ABERTURA DO SEMINÁRIO TRABALHO E SABER. **Seminário Trabalho e Saber**, Belo Horizonte, maio 2003.

_____. Disciplina Epistêmica, Disciplina Ergológica – paidéia e politeia. In: **Pro-Posições**, (Unicamp), v. 13, n. 1, jan./abr. 2002, p. 126-149.

_____. Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. In: DANIELLOU, F. (Coord.). **A Ergonomia em busca dos seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blüncher, 2001. p. 141-180.

_____. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. Belo Horizonte: **Trabalho e Educação**, n. 07, p. 38-46, jul./dez., 2000a.

_____. Trabalho e uso de si. **Pro-Posições**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 34-50, jul. 2000b.

_____. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n.65, p.101-140 dez. 1998.

_____. Travail et usage de soi. In: **Travail et philosophie**: convocations mutuelles. Toulouse: Octares, 1992.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. A linguagem em trabalho. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a, p. 131-148.

_____; _____. O homem, o mercado e a cidade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b, p. 247-273.

_____; _____. Técnicas e competências. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010c, p. 85-102.

_____; _____. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010d, p.25-36.

_____; _____. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010e, p. 189-204.

SENGE, P. As cinco disciplinas. HSM management, **Dossiê**, p. 82-88, jul./ago., 1998.

SHIMIZU, H. E.; ZANATTA, A. M. Análise do processo de trabalho de um Centro de Saúde sob a ótica da Ergologia. **Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva**. Brasília, v. 5, n. 4, 2011.

SILVA, E. F. da; BRITO, J.; NEVES, M. Y.; ATHAYDE, M. A promoção da saúde a partir das situações de trabalho: considerações referenciadas em uma experiência com trabalhadores de escolas públicas. **Interface – Comunic., Saúde, Educ.**, v. 13, n. 30, p. 107-119, jul./set. 2009.

SIMONDON, G. **L'individu et as genèse et physic-biologique**. Paris: Presses Universitaires de France, 1964.

_____. **L'individuation psychique et collective**. Paris: Aubier, 1989.

SINGER, P. **Uma utopia militante**: repensando o socialismo. Petrópolis: Vozes, 1998.

SOUZA, E. M. de; BIANCO, M. F. A Ergologia – uma alternativa analítica para os Estudos do Trabalho. In: Congresso Latino-americano de Sociología del Trabajo, 5., 2007, Montevideo. **Anais...** Montevideo: ASALT, 2007.

SOUZA, E. M. de; BIANCO, M. F.; GARCIA, A. Pesquisa pós-moderna: a fragmentação e o devir no campo organizacional. In: XXX Enanpad, 2006, Salvador. **Trabalhos Apresentados**. Bahia, 2006.

SOUZA-E-SILVA, M. C. de. Quais as contribuições da linguística aplicada para a análise do trabalho? In: FIGUEIREDO, ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 188-213.

SOUZA-E-SILVA, M. C. P. Atividade de linguagem, atividade de trabalho: encontro de múltiplos saberes. **Revista Intercâmbio**, São Paulo, v. 18, p. 1-21, 2008.

SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; SANT'ANNA, V. L. de A. Contribuições da linguagem para pensar a relação entre atividade de trabalho e desenvolvimento. **Eutomia – Revista de Literatura e Linguística**, Recife, 2011.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TELLES, A. L.; ALVAREZ, D. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Org.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 63-90.

TERSAC, G. de; MAGGI, B. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: DANIELLOU, François (Coord.). **A Ergonomia em busca dos seus princípios**: debates epistemológicos. São Paulo: Edgard Blüncher, 2004. p. 79-104.

TONI, Míriam de. Visões sobre o trabalho em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, n. 9, p. 246-286, jan./jun. 2003.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.

TRAJANO, A. R.. C.; CUNHA, D. M. da. Processo de trabalho no SAMU e humanização do sus do ponto de vista da atividade humana. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 113-136, 2011.

TRINQUET, P. Trabalho e Educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR On-Line**, Campinas, número especial, p. 93-113, ago. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Teoria ator-rede e estudos críticos em administração: possibilidades de um diálogo. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 7, n. 3, set. 2009.

UFES. Biblioteca Central. **Normalização de Referências**: NBR 6023: 2002. Vitória: A Biblioteca, 2006a.

_____. Biblioteca Central. **Normalização e apresentação de trabalhos científicos e acadêmicos**. Vitória: A Biblioteca, 2006b.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VAPNIK, V. N.; GAMMERMANN, A.; VOVK, V. **Learning by Transduction II**. Department of Computer Science. London: University of London, 1998.

VERGNAUD, Gérard. Au fond de l'action, la conceptualisation. In: BARBIER, J. M. (Dir.). **Savoirs théoriques et saviors d'action**. Paris: PUF, 1996, p. 275-292.

VIEIRA-JÚNIOR, P. R.; SANTOS, E. H. A gênese da perspectiva ergológica: cenário de construção e conceitos derivados. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.21, n.1, p.83-100, jan./abr.2012.

_____; _____. A atividade do trabalho como meio para manutenção da saúde docente: uma perspectiva ergológica. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 5, n. 2, nov. 2011.

VIERA, M. A. Autoconfrontação e análise da atividade. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Orgs.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 214-235.

VILLA, E. A.; ARANHA, A. V. S. A formação dos profissionais da saúde e a pedagogia inscrita no trabalho do programa de saúde da família. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, p. 680-687, out/dez 2009.

VITORIASTONEFAIR. **O setor**. Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.vitoriastonefair.com.br/site/2013/pt/setor>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

VIZEU, Fabio. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do Management. **Rev. Adm. Contemp.** [online], vol.14, n.5, p. 780-797, 2010.

WATSON, T. J. Group ideologies and organizational change. **Journal of Management Studies**, v. 19, n. 3, p. 259-275, 1982.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I.; PAULON, S. M. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE. BR**, n. 4, p. 841 a 857, 2012.

XAVIER-SOBRINHO, G. **A Força de Trabalho e a Capacitação Tecnológica em Um Segmento Recente da Indústria**: as empresas de automação industrial do Rio Grande do Sul. Brasília: SESI, 1995.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Ed. SENAC BN, 2003.

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

ANEXO 1 – CARTA AO DIRETOR DA EMPRESA**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO****CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM****ADMINISTRAÇÃO****UFES**

Vitória, de de 2013

Ao Diretor da empresa:

O Grupo de Estudos em Trabalho, Ergologia e Gestão (GETERGE), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm-UFES) e coordenado pela Professora Doutora Mônica de Fatima Bianco, tem realizado pesquisas com o objetivo de investigar para compreender a realidade organizacional no Estado do Espírito Santo, com foco no estudo de situações de trabalho e das Competências. O grupo tem estudado, nos últimos três anos, modelos de Gestão de Pessoas com base nas Competências em diferentes empresas capixabas na grande Vitória e também no sul do Estado. Dando continuidade a esse processo, o grupo tem incorporando à investigação novas questões e novos casos, dentre os quais, no presente momento, figura o segmento do beneficiamento de mármore e granito, tendo em vista a relevância desse setor na economia capixaba bem como a proeminência da produção capixaba no cenário nacional (aproximadamente 50% da produção brasileira), dentro de um contexto que visa melhorias nos processos produtivos e gestão de pessoas.

Por isso estamos entrando em contato com V^s , para solicitar que a empresa faça parte da presente pesquisa, que tem como objetivo compreender as situações de trabalho e os aspectos que interferem na constituição da competência dos trabalhadores do setor operacional do beneficiamento de mármore e granito.

Esclarecemos que a forma como a pesquisa está organizada garante a confidencialidade dos dados expostos. Em outras palavras, não serão fornecidos dados que identifiquem os sujeitos envolvidos, bem como a empresa, em

conformidade com os padrões éticos de acordo com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos.

A pesquisa é de cunho qualitativo e o procedimento de coleta de dados se dará por meio de: levantamentos de dados documentais; entrevistas e grupos focais (uma forma de entrevista coletiva) com trabalhadores – realizados nos horários de intervalo ou após o trabalho, a fim de não comprometer seu andamento normal –; e observação do ambiente e do processo de trabalho por parte dos pesquisadores.

Os resultados obtidos com esses estudos contribuirão para a produção de um banco de dados empíricos e analíticos sobre o assunto no Espírito Santo, o que contribuirá para o desenvolvimento do conhecimento (através da produção de Dissertações de Mestrado e publicações científicas a serem divulgadas em periódicos nacionais e/ou internacionais) e para a formação de pesquisadores e profissionais da área de Administração.

Esperamos contar com a sua colaboração. Para maiores esclarecimentos, segue contato com os responsáveis pela pesquisa.

Saudações acadêmicas,

Profª Drª Mônica de Fátima Bianco

Programa Pós-Graduação em Administração – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

Telefone: (27) 4009-7712

E-mail: <mofbianco@gmail.com>

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO****CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM****ADMINISTRAÇÃO****UFES****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, _____, declaro que fui informado sobre a pesquisa que tem como título **“O TRABALHO E A COMPETÊNCIA INDUSTRIOSA NO BENEFICIAMENTO DE GRANITOS: UMA CARTOGRAFIA ERGOLÓGICA”** e também sobre o seu objetivo: compreender o trabalho no processo de beneficiamento de granitos em uma organização de grande porte localizada no Espírito Santo. Fui igualmente informado (a):

- Que não serei identificado e que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para essa pesquisa, a qual terá como resultado Dissertação de Mestrado e possíveis artigos científicos;
- Que tenho a liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem nenhum prejuízo à minha pessoa;
- Do sigilo das informações coletadas e da possibilidade de desistência em qualquer circunstância e etapa da pesquisa.

Esta pesquisa é desenvolvida por Edvalter Becker Holz, aluno do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Mônica de Fátima Bianco.

Serra, ____ de _____ de 2013.

 Assinatura do (a) participante

 Assinatura do pesquisador

ANEXO 3 – GUIA PARA ENTREVISTAS COM TRABALHADORES

Data:

Nome:

Antes de chegar à empresa

- 1) Desde que idade trabalha?
- 2) O que fazia antes de trabalhar na empresa?
- 3) Em que outras áreas já trabalhou antes? Por que entrou nesse ramo?

Na Empresa

- 4) Quantos anos tem?
- 5) Qual sua função?
- 6) Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 7) Por que foi trabalhar nessa empresa? O que mais lhe atraiu? Quais foram os motivos?

Sobre a formação

- 8) Até que série estudou?
- 9) Qual formação teve para entrar nesse tipo de trabalho? Fez algum curso? Qual?
- 10) Como era o curso? O que o motivava?
- 11) Quais os pontos positivos e negativos do curso?
- 12) Acha que o curso dá o preparo para encarar esse trabalho? O que acha que deveria ser melhorado no curso? O que mais ele deveria ensinar?
- 13) Das coisas que aprendeu no curso, o que você utiliza no trabalho e o que não utiliza?

Sobre a relação com o trabalho

- 14) Já trabalhou em outras funções na empresa?
- 15) Por que trabalha nessa função hoje?
- 16) Como se sente trabalhando nessa função?
- 17) Onde acha que mais aprende, no curso ou no trabalho? Como é seu trabalho?
- 18) Acontecem muitos imprevistos no trabalho? De que tipo? A que você os associa?
- 19) Como você normalmente reage a eles?
- 20) Já teve algum problema grave com imprevistos? Pode nos contar?

21) O que acha importante saber nesse trabalho que o curso não ensina e você aprendeu com a experiência?

22) As coisas que aprendeu com a experiência estão de acordo com o que aprendeu no curso?

23) Seu trabalho é perigoso?

Sobre arbitragens

24) Quando chega alguém novo para trabalhar, o que você acha mais importante ele saber logo? Algo que ele não tenha aprendido no curso?

25) Se tivesse que dizer o que é mais importante no seu trabalho, diria o que para um aprendiz?

26) Há normas da empresa que, por algum motivo, não funcionem bem ou não se adequem no dia a dia de trabalho?

27) Conversa com os colegas sobre a atividade que fazem?

28) Quando chegou aqui, quais as principais dificuldades que você enfrentou?

29) Teve alguma coisa que aprendeu ou descobriu trabalhando?

30) O trabalho no dia a dia é a mesma coisa que aprendeu no curso ou aqui a coisa é diferente e você precisa dar seu jeito? Como é isso?

31) Do que sente falta para trabalhar melhor?

Sobre Valores

32) Você acha que o seu trabalho é difícil ou pesado? Por quê?

33) Qual o valor tem para você o seu trabalho? O que significa para você?

34) O que você acha de trabalhar nesta empresa?

35) O que te motiva e o que te desmotiva no seu trabalho?

36) Se você pudesse, trocaria de emprego? Por quê?

37) O que te faz vir trabalhar todos os dias?

38) O que mais gosta no seu trabalho?

39) Você tem filhos? O que você fala sobre seu trabalho para seus filhos?

Sobre o coletivo de trabalho

40) Já teve desavenças no trabalho com algum colega? Por quê?

41) E com superiores? Por quê?

42) Você e seus colegas normalmente se ajudam? Tem sentimento de grupo e confiança?

Como acha que é isso? Afinidade, convivência?

43) Como é o relacionamento com os superiores – encarregado, supervisor, gerentes, diretor?

44) Há algo que não tenha sido perguntando que você considera importante falar?

ANEXO 4 – GUIA PARA ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUÇÃO

1) Há quanto tempo trabalha na empresa?

2) E como Gerente de Produção?

Sobre I 1 (conhecimento protocolar)

3) Quais funções mais exigem algum conhecimento teórico/técnico (ex.: grau de dificuldade de operar a máquina)?

4) A empresa proporciona algum treinamento? Por quê?

Sobre I 2 (históricos/conhecimento do trabalho)

5) Quais funções exigem mais conhecimento de aspectos específicos do trabalho, vinculados à maior experiência para um trabalhador vir a ocupá-la? Por quê?

Sobre I 3 (articulação I 1 + I 2)

6) Quais funções mais exigem tanto conhecimento técnico quanto saberes específicos do trabalho ou experiência?

Sobre I 4 (debate de normas)

7) Como os seguintes aspectos, listados, se relacionam com as atividades de trabalho ou se relacionam também entre si ao interferirem na realização das atividades?

- segurança
- remuneração por produtividade
- multifuncionalidade
- cooperação

Sobre I 5 (uso eficiente de si)

8) O que você pensa que “motiva” os trabalhadores em atividade?

9) E o que você pensa que os “desmotiva” atualmente?

10) Em quais funções você considera que o empenho e a mobilização do trabalhador (a “motivação”) pode ser um fator crítico para o bom andamento do trabalho?

11) Como você avalia o impacto das tecnologias sobre o trabalho atualmente? Isso tem mudado nos últimos anos? Por quê?

12) Os trabalhadores mais motivados em sua opinião são quais? Os mais experientes, os mais estudados? Outros aspectos, vê essa questão por outro ângulo?

Sobre I 6 (sinergia nos coletivos)

13) Em quais funções o trabalho em equipe é um fator crítico para o bom andamento do trabalho?

14) Você acredita que há cooperação na realização dos trabalhos? A que você atribui o clima de cooperação que existe entre os trabalhadores?

15) Você diria que os trabalhadores da empresa são competentes no que fazem? Por quê? Como poderiam se tornar mais competentes na realização das atividades?

ANEXO 5 – GUIA PARA ENTREVISTA COM RH

(Obs.: todas as questões se referem ao setor operacional)

- 1) Qual sua função? Há quanto tempo está na empresa nesta função?
- 2) Qual o porte da empresa?
- 3) Quantos trabalhadores há no setor operacional (produção)?
- 4) Quais as principais atribuições do RH na empresa?
- 5) Como é realizado o recrutamento?
- 6) Quais os critérios utilizados para seleção?
- 7) A empresa possui elevados índices de rotatividade e/ou absenteísmo? Quais as possíveis causas? E de rotatividade?
- 8) Qual é o nível médio de escolaridade dos funcionários no setor de produção?
- 9) A empresa possui um plano de cargos e salários estabelecido? Como é?
- 10) Se sim, ele é de conhecimento dos trabalhadores?
- 11) A empresa possui um sistema de avaliação de desempenho?
- 12) Se sim, a avaliação de desempenho proporciona aumento no salário do funcionário ou algum tipo de benefício ou prêmio?
- 13) Se sim, Como é feita a avaliação de desempenho? E com que periodicidade ela é feita?
- 14) O RH é articulado com as demais gerências? Há ações conjuntas? Quais?
- 15) Quais as principais ações do RH voltadas aos trabalhadores do setor operacional?
- 16) Qual o tipo de benefícios fornecidos a esses funcionários?
- 17) Como você avalia o clima organizacional no setor operacional atualmente?
- 18) O que você entende por competência?
- 19) O RH possui alguma ação voltada para o desenvolvimento da competência dos trabalhadores? Quais?
- 20) Há algum planejamento (estratégico) definido para execução a longo prazo na empresa relacionado aos trabalhadores do setor operacional?
- 21) E quais as principais dificuldades que vocês têm hoje nesse processo de estruturação do novo RH?

ANEXO 6 – NORMA REGULAMENTADORA 11

NR 11 - TRANSPORTE, MOVIMENTAÇÃO, ARMAZENAGEM E MANUSEIO DE MATERIAIS Publicação D.O.U.

Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 06/07/78

Alterações/Atualizações D.O.U.

Portaria SIT n.º 56, de 17 de julho de 2003 06/07/03

Portaria SIT n.º 82, de 01 de junho de 2004 02/06/04

11.1 Normas de segurança para operação de elevadores, guindastes, transportadores industriais e máquinas transportadoras.

11.1.1 Os poços de elevadores e monta-cargas deverão ser cercados, solidamente, em toda sua altura, exceto as portas ou cancelas necessárias nos pavimentos.

11.1.2 Quando a cabina do elevador não estiver ao nível do pavimento, a abertura deverá estar protegida por corrimão ou outros dispositivos convenientes.

11.1.3 Os equipamentos utilizados na movimentação de materiais, tais como ascensores, elevadores de carga, guindastes, monta-carga, pontes-rolantes, talhas, empilhadeiras, guinchos, esteirasrolantes, transportadores de diferentes tipos, serão calculados e construídos de maneira que ofereçam as necessárias garantias de resistência e segurança e conservados em perfeitas condições de trabalho.

11.1.3.1 Especial atenção será dada aos cabos de aço, cordas, correntes, roldanas e ganchos que deverão ser inspecionados, permanentemente, substituindo-se as suas partes defeituosas.

11.1.3.2 Em todo o equipamento será indicado, em lugar visível, a carga máxima de trabalho permitida.

11.1.3.3 Para os equipamentos destinados à movimentação do pessoal serão exigidas condições especiais de segurança.

11.1.4 Os carros manuais para transporte devem possuir protetores das mãos.

11.1.5 Nos equipamentos de transporte, com força motriz própria, o operador deverá receber treinamento específico, dado pela empresa, que o habilitará nessa função.

11.1.6 Os operadores de equipamentos de transporte motorizado deverão ser habilitados e só poderão dirigir se durante o horário de trabalho portarem um cartão de identificação, com o nome e fotografia, em lugar visível.

11.1.6.1 O cartão terá a validade de 1 (um) ano, salvo imprevisto, e, para a revalidação, o empregado deverá passar por exame de saúde completo, por conta do empregador.

11.1.7 Os equipamentos de transporte motorizados deverão possuir sinal de advertência sonora (buzina).

11.1.8 Todos os transportadores industriais serão permanentemente inspecionados e as peças defeituosas, ou que apresentem deficiências, deverão ser imediatamente substituídas.

11.1.9 Nos locais fechados ou pouco ventilados, a emissão de gases tóxicos, por máquinas transportadoras, deverá ser controlada para evitar concentrações, no ambiente de trabalho, acima dos limites permissíveis.

11.1.10 Em locais fechados e sem ventilação, é proibida a utilização de máquinas transportadoras, movidas a motores de combustão interna, salvo se providas de dispositivos neutralizadores adequados.

11.2 Normas de segurança do trabalho em atividades de transporte de sacas.

11.2.1 Denomina-se, para fins de aplicação da presente regulamentação a expressão "Transporte manual de sacos" toda atividade realizada de maneira contínua ou descontínua, essencial ao transporte manual de sacos, na qual o peso da carga é suportado, integralmente, por um só trabalhador, compreendendo também o levantamento e sua deposição.

11.2.2 Fica estabelecida a distância máxima de 60,00m (sessenta metros) para o transporte manual de um saco.

11.2.2.1 Além do limite previsto nesta norma, o transporte descarga deverá ser realizado mediante impulsão de vagonetes, carros, carretas, carros de mão apropriados, ou qualquer tipo de tração mecanizada.

11.2.3 É vedado o transporte manual de sacos, através de pranchas, sobre vãos superiores a 1,00m (um metro) ou mais de extensão.

11.2.3.1 As pranchas de que trata o item 11.2.3 deverão ter a largura mínima de 0,50m (cinquenta centímetros).

11.2.4 Na operação manual de carga e descarga de sacos, em caminhão ou vagão, o trabalhador terá o auxílio de ajudante.

11.2.5 As pilhas de sacos, nos armazéns, devem ter altura máxima limitada ao nível de resistência do piso, à forma e resistência dos materiais de embalagem e à estabilidade, baseada na geometria, tipo de amarração e inclinação das pilhas.

(Alterado pela Portaria SIT n.º 82, de 01 de junho de 2004) 11.2.6 (Revogado pela Portaria SIT n.º 82, de 01 de junho de 2004)

11.2.7 No processo mecanizado de empilhamento, aconselha-se o uso de esteiras-rolantes, dadas ou empilhadeiras.

11.2.8 Quando não for possível o emprego de processo mecanizado, admite-se o processo manual, mediante a utilização de escada removível de madeira, com as seguintes características:

- a) lance único de degraus com acesso a um patamar final;
- b) a largura mínima de 1,00m (um metro), apresentando o patamar as dimensões mínimas de 1,00m x 1,00m (um metro x um metro) e a altura máxima, em relação ao solo, de 2,25m (dois metros e vinte e cinco centímetros);
- c) deverá ser guardada proporção conveniente entre o piso e o espelho dos degraus, não podendo o espelho ter altura superior a 0,15m (quinze centímetros), nem o piso largura inferior a 0,25m (vinte e cinco centímetros);
- d) deverá ser reforçada, lateral e verticalmente, por meio de estrutura metálica ou de madeira que assegure sua estabilidade;
- e) deverá possuir, lateralmente, um corrimão ou guarda-corpo na altura de 1,00m (um metro) em toda a extensão;
- f) perfeitas condições de estabilidade e segurança, sendo substituída imediatamente a que apresente qualquer defeito.

11.2.9 O piso do armazém deverá ser constituído de material não escorregadio, sem aspereza, utilizando-se, de preferência, o mástico asfáltico, e mantido em perfeito estado de conservação.

11.2.10 Deve ser evitado o transporte manual de sacos em pisos escorregadios ou molhados.

11.2.11 A empresa deverá providenciar cobertura apropriada dos locais de carga e descarga da sacaria.

11.3 Armazenamento de materiais.

11.3.1 O peso do material armazenado não poderá exceder a capacidade de carga calculada para o piso.

11.3.2 O material armazenado deverá ser disposto de forma a evitar a obstrução de portas, equipamentos contra incêndio, saídas de emergências, etc.

11.3.3. Material empilhado deverá ficar afastado das estruturas laterais do prédio a uma distância de pelo menos 0,50m (cinquenta centímetros).

11.3.4 A disposição da carga não deverá dificultar o trânsito, a iluminação, e o acesso às saídas de emergência.

11.3.5 O armazenamento deverá obedecer aos requisitos de segurança especiais a cada tipo de material.

11.4 Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Chapas de Mármore, Granito e outras rochas.

(Acrescentado pela Portaria SIT n.º 56, de 17 de setembro de 2003)

11.4.1 A movimentação, armazenagem e manuseio de chapas de mármore, granito e outras rochas deve obedecer ao disposto no Regulamento Técnico de Procedimentos constante no Anexo I desta NR. (Acrescentado pela Portaria SIT n.º 56, de 17 de setembro de 2003).

ANEXO I DA NR-11

Publicação D.O.U.

Portaria SIT n.º 56, 17 de setembro de 2003 17/09/03

REGULAMENTO TÉCNICO DE PROCEDIMENTOS PARA MOVIMENTAÇÃO, ARMAZENAGEM E MANUSEIO DE CHAPAS DE MÁRMORE, GRANITO E OUTRAS ROCHAS.

1. Fueiros

1.1. As chapas serradas, ainda sobre o carro transportador e dentro do alojamento do tear, devem receber proteção lateral para impedir a queda das mesmas - proteção denominada L ou Fueiro, observando-se os seguintes requisitos mínimos:

- a) os equipamentos devem ser calculados e construídos de maneira que ofereçam as necessárias garantias de resistência e segurança e conservados em perfeitas condições de trabalho;
- b) em todo equipamento será indicado, em lugar visível, o nome do fabricante, o responsável técnico e a carga máxima de trabalho permitida;
- c) os encaixes dos L (Fueiros) devem possuir sistema de trava que impeça a saída acidental dos mesmos.

2. Carro porta-bloco e Carro transportador

2.1. O uso de carros porta-bloco e carros transportadores devem obedecer aos seguintes requisitos mínimos:

- a) os equipamentos devem ser calculados e construídos de maneira que ofereçam as necessárias garantias de resistência e segurança e serem conservados em perfeitas condições de trabalho, atendendo as instruções do fabricante;
- b) em todo equipamento deve ser indicado, em lugar visível, o nome do fabricante, o responsável técnico e a carga máxima de trabalho permitida;
- c) tanto o carro transportador como o porta-bloco devem dispor de proteção das partes que ofereçam risco para o operador, com atenção especial aos itens:
 - condições dos cabos de aço;
 - ganchos e suas proteções;
 - proteção das roldanas;
 - proteção das rodas do carro;
 - proteção das polias e correias;
 - proteção das partes elétricas.
- d) o operador do carro transportador e do carro porta-bloco, bem como a equipe que trabalhar na movimentação do material, deve receber treinamento adequado e específico para a operação;
- e) além de treinamento, informações e instruções, os trabalhadores devem receber orientação em serviço, que consistirá de período no qual desenvolverão suas atividades sob orientação de outro trabalhador experiente ou sob supervisão direta, com duração mínima de trinta dias;
- f) para operação de máquinas, equipamentos ou processos diferentes daqueles a que o operador estava habituado, deve ser feito novo treinamento, de modo a qualificá-lo à utilização dos mesmos;
- g) após a retirada do carro porta-bloco do alojamento do tear, as proteções laterais devem permanecer até a retirada de todas as chapas;
- h) nenhum trabalho pode ser executado com pessoas entre as chapas;
- i) devem ser adotados procedimentos para impedir a retirada de chapas de um único lado do carro transportador, com objetivo de manter a estabilidade do mesmo;
- j) a operação do carro transportador e do carro porta-bloco deve ser realizada, por no mínimo duas pessoas treinadas conforme a alínea "d".

3. Pátio de Estocagem

3.1. Nos locais do pátio onde for realizada a movimentação e armazenagem de chapas, devem ser observados os seguintes critérios:

- a) O piso não deve ser escorregadio, não ter saliências e ser horizontal, facilitando o deslocamento de pessoas e materiais;
 - b) O piso deve ser mantido em condições adequadas devendo a empresa garantir que o mesmo tenha resistência suficiente para suportar as cargas usuais;
 - c) Recomenda-se que a área de armazenagem de chapas seja protegida contra intempéries.
- 3.2. As empresas que estejam impedidas de atender ao prescrito no item 3.1 devem possuir projeto alternativo com as justificativas técnicas da impossibilidade além de medidas acessórias para garantir segurança e conforto nas atividades de movimentação e armazenagem das chapas.

4. Cavaletes

4.1. Os cavaletes devem estar instalados sobre bases construídas de material resistente e impermeável, de forma a garantir perfeitas condições de estabilidade e de posicionamento, observando-se os seguintes requisitos:

- a) os cavaletes devem garantir adequado apoio das chapas e possuir altura mínima de um metro e cinquenta centímetros;
- b) os cavaletes verticais devem ser compostos de seções com largura máxima de vinte e dois centímetros;
- c) os palitos dos cavaletes verticais devem ter espessura que possibilite resistência aos esforços das cargas usuais e serem soldados, garantindo a estabilidade e impedindo o armazenamento de mais de dez chapas em cada seção;
- d) cada cavalete vertical deve ter no máximo seis metros de comprimento com um reforço nas extremidades;
- e) deve ser garantido um espaço, devidamente sinalizado, com no mínimo oitenta centímetros entre cavaletes verticais;
- f) a distância entre cavaletes e as paredes do local de armazenagem deve ser de no mínimo cinquenta centímetros;
- g) os cavaletes devem ser conservados em perfeitas condições de uso;

- h) em todo cavalete deve ser indicado, em lugar visível, o nome do fabricante, o responsável técnico e a carga máxima de trabalho permitida;
- i) a área de circulação de pessoas deve ser demarcada e possuir no mínimo um metro e vinte centímetros de largura;
- j) o espaço destinado para carga e descarga de materiais deve possuir largura de, no mínimo, uma vez e meia a largura do maior veículo utilizado e ser devidamente demarcado no piso;
- l) os cavaletes em formato triangular devem ser mantidos em adequadas condições de utilização, comprovadas por vistoria realizada por profissional legalmente habilitado;
- m) as atividades de retirada e colocação de chapas em cavaletes devem ser realizadas sempre com pelo menos uma pessoa em cada extremidade da chapa.

4.2. Recomenda-se a adoção de critérios para a separação no armazenamento das chapas, tais como cor, tipo do material ou outros critérios de forma a facilitar a movimentação das mesmas.

4.3. Recomenda-se que as empresas mantenham, nos locais de armazenamento, os projetos, cálculos e as especificações técnicas dos cavaletes.

5. Movimentação de chapas com uso de ventosas

5.1. Na movimentação de chapas com o uso de ventosas devem ser observados os seguintes requisitos mínimos:

- a) a potência do compressor deve atender às necessidades de pressão das ventosas para sustentar as chapas quando de sua movimentação;
- b) as ventosas devem ser dotadas de válvulas de segurança, com acesso facilitado ao operador, respeitando os aspectos ergonômicos;
- c) as mangueiras e conexões devem possuir resistência compatível com a demanda de trabalho;
- d) as ventosas devem ser dotadas de dispositivo auxiliar que garanta a contenção da mangueira, evitando seu ricocheteamento em caso de desprendimento acidental;
- e) as mangueiras devem estar protegidas, firmemente presas aos tubos de saída e de entrada e, preferencialmente, afastadas das vias de circulação;
- f) o fabricante do equipamento deve fornecer manual de operação em português, objetivando treinamento do operador;
- g) as borrachas das ventosas devem ter manutenção periódica e imediata substituição em caso de desgaste ou defeitos que as tornem impróprias para uso;
- h) o empregador deve destinar área específica para a movimentação de chapas com uso de ventosa, de forma que o trabalho seja realizado com total segurança; esta área deve ter sinalização adequada na vertical e no piso;
- i) procedimentos de segurança devem ser adotados para garantir a movimentação segura de chapas na falta de energia elétrica.

5.2. Recomenda-se que os equipamentos de movimentação de chapas, a vácuo, possuam alarme sonoro e visual que indiquem pressão fora dos limites de segurança estabelecidos.

6. Movimentação de chapas com cabos de aço, cintas, correias e correntes

6.1. Na movimentação de chapas, com a utilização de cabos de aço, cintas, correias e correntes, deve ser levada em conta a capacidade de sustentação das mesmas e a capacidade de carga do equipamento de içar, atendendo as especificações técnicas e recomendações do fabricante.

6.2. Correntes e cabos de aço devem ser adquiridos exclusivamente de fabricantes ou de representantes autorizados, sendo proibida a aquisição de sucatas, em especial de atividades portuárias.

6.3. O empregador deve manter as notas fiscais de aquisição dos cabos de aço e correntes no estabelecimento à disposição da fiscalização.

6.4. Em todo equipamento deve ser indicado, em lugar visível, o nome do fabricante, o responsável técnico e a carga máxima de trabalho permitida.

6.5. Os cabos de aço, correntes, cintas e outros meios de suspensão ou tração e suas conexões, devem ser instalados, mantidos e inspecionados conforme especificações técnicas do fabricante.

6.6. O empregador deve manter em arquivo próprio o registro de inspeção e manutenção dos cabos de aço, cintas, correntes e outros meios de suspensão em uso.

6.7. O empregador deve destinar área específica com sinalização adequada, na vertical e no piso, para a movimentação de chapas com uso de cintas, correntes, cabos de aço e outros meios de suspensão.

7. Movimentação de Chapas com Uso de Garras

7.1. A movimentação de chapas com uso de garras só pode ser realizada pegando-se uma chapa por vez e por no mínimo três trabalhadores e observando -se os seguintes requisitos mínimos:

- a) não ultrapassar a capacidade de carga dos elementos de sustentação e a capacidade de carga da

ponte rolante ou de outro tipo de equipamento de içar, atendendo as especificações técnicas e recomendações do fabricante;

b) todo equipamento de içar deve ter indicado, em lugar visível, o nome do fabricante, o responsável técnico e a carga máxima de trabalho permitida;

c) as áreas de movimentação devem propiciar condições de forma que o trabalho seja realizado com total segurança e serem sinalizadas de forma adequada, na vertical e no piso.

7.2. As empresas devem ter livro próprio para registro de inspeção e manutenção dos elementos de sustentação usados na movimentação de chapas com uso de garras.

7.2.1. As inspeções e manutenções devem ser realizadas por profissional legalmente habilitado e dado conhecimento ao empregador.

8. Disposições Gerais

8.1. Durante as atividades de preparação e retirada de chapas serradas do tear devem ser tomadas as providências para impedir que o quadro inferior porta lâminas do tear caia sobre os trabalhadores.

8.2. As instruções, visando a informação, qualificação e treinamento dos trabalhadores, devem ser redigidas em linguagem compreensível e adotando metodologias, técnicas e materiais que facilitem o aprendizado para preservação de sua segurança e saúde.

8.3. Na construção dos equipamentos utilizados na movimentação e armazenamento de chapas devem ser observadas no que couber as especificações das normas da ABNT e outras nacionalmente aceitas.

8.4. Fica proibido o armazenamento e a disposição de chapas sobre paredes, colunas, estruturas metálicas ou outros locais que não sejam os cavaletes especificados neste Regulamento Técnico de Procedimentos.

9. Glossário:

Carro porta-bloco: Carro que fica sob o tear com o bloco;

Carro transportador: Carro que leva o carro porta-bloco até o tear.

Cavalete triangular: Peça metálica em formato triangular com uma base de apoio usado para armazenagem de chapas de mármore, granito e outras rochas.

Cavalete vertical: Peça metálica em formato de pente colocado na vertical apoiado sobre base metálica, usado para armazenamento de chapas de mármore, granito e outras rochas.

Fueiro: Peça metálica em formato de L (para os carros porta-bloco mais antigos), ou simples, com um de seus lados encaixados sobre a base do carro porta-bloco, que tem por finalidade garantir a estabilidade das chapas durante e após a serrada e enquanto as chapas estiverem sobre o carro.

Palitos: Hastes metálicas usadas nos cavaletes verticais para apoio das chapas de mármore, granito e outras rochas.

Chapas de mármore ou granito: Produto da serragem do bloco, com medidas variáveis podendo ser de três metros por um metro e cinquenta centímetros com espessuras de dois a três centímetros.

Tear: Equipamento robusto composto de um quadro de lâminas de aço, que apoiadas sobre o bloco de pedra; quando acionadas, fazem um movimento de vai e vem, serrando a pedra de cima para baixo sendo imprescindível o uso gradual de areia, granalha de aço e água para que seja possível o transpasse do bloco de rochas.

Cintas: Equipamento utilizado para a movimentação de cargas diversas.

Ventosa: Equipamento a vácuo usado na movimentação de chapas de mármore, granito e outras rochas.