

**VII Congresso Latino-Americano de Estudos do Trabalho.
O Trabalho no Século XXI. Mudanças, impactos e perspectivas.**

**GT 10 - Estratégias empresarias desplegadas dentro y fuera del espacio de trabajo”.
Desafíos conceptuales y metodológicos para la construcción de una perspectiva
etnográfica**

**Ajuda e cooperação no paradigma das competências: as percepções dos
trabalhadores do setor operacional de uma empresa de mineração**

Antonia de Lourdes Colbari (UFES)¹
Mônica de Fátima Bianco (UFES)²
Camila Brito Borgo (UFES)³

São Paulo (SP) – 2013

¹Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais/Universidade Federal do Espírito Santo; Doutora em Sociologia (IUPERJ); alcolbari@terra.com.br

²Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal do Espírito Santo; Doutora em Engenharia Produção (USP); mofbianco@gmail.com

³Mestre em Administração (UFES); camila.b.borgo@gmail.com

Ajuda e cooperação no paradigma das competências: as percepções dos trabalhadores do setor operacional de uma empresa de mineração

Antonia de Lourdes Colbari (UFES)

Mônica de Fátima Bianco (UFES)

Camila Brito Borgo (UFES)

Resumo

A pesquisa realizada no setor operacional de uma empresa de mineração, na qual o paradigma das competências norteia todos os eixos de carreiras de seu desenho organizacional, evidenciou aspectos relevantes para se compreender as percepções dos operadores sobre a competência “trabalho em equipe” cuja aplicação tem acionado dois tipos de conduta recorrentes no cotidiano da empresa – a ajuda e a cooperação. A referência a Bourdieu foi particularmente crucial para o enquadramento teórico da reflexão, pois se observou a presença de duas lógicas de interesses nessas condutas: por um lado, a ajuda, o favor, a prestância, sinalizando um comportamento encorajado e legitimado por apelos afetivos e por razões morais (valores e crenças); e por outro, a cooperação, um fenômeno relacionado aos imperativos técnicos da divisão do trabalho, ao trabalho coletivo orientado para fins materiais.

Resumo ampliado

Termos frequentes no senso comum, ajuda e cooperação costumam aparecer como sinônimos. Porém, no aparelho conceitual das Ciências Sociais, reportam a duas lógicas distintas de interesses materiais e ideais que modelam as ações individuais e coletivas. A referência a Bourdieu (1963), que retoma a clássica distinção de Margaret Mead entre prestância e cooperação, é particularmente crucial nesta diferenciação entre duas ordens de interesses: por um lado, a ajuda, o favor, o que sinaliza um comportamento encorajado e legitimado por apelos afetivos e por valores e crenças tradicionais; e por outro, a cooperação, um fenômeno relacionado ao trabalho coletivo, à divisão do trabalho, voltado para os objetivos empresariais. No primeiro caso, é uma conduta espontânea, voluntária, inspirada por um repertório de signos e normas sociais interiorizados pelos indivíduos e, no segundo, trata-se de uma conduta calculista (ETZIONI, 1974).

Neste estudo, o propósito é analisar os resultados de uma pesquisa realizada no setor operacional em uma empresa de mineração que implantou o modelo de gestão por competências em todos os eixos de carreiras de seu desenho organizacional. A análise documental e das entrevistas realizadas evidenciaram aspectos relevantes tanto para a compreensão do mapa das competências organizacionais e individuais na empresa pesquisada quanto das percepções dos operadores sobre a competência “trabalho em equipe” cujo desenvolvimento evidencia dois tipos de conduta recorrentes no cotidiano de trabalho – a ajuda e a cooperação.

Como suporte teórico de médio alcance, foi realizado o resgate da discussão sobre o conceito de competências em diversas vertentes analíticas, embora tenha sido priorizado o enfoque da escola francesa, aqui representado por Le Boterf (2003) e Zarifian (2001; 2003).

O percurso metodológico seguido envolveu a exploração bibliográfica sobre competências e cooperação; a consulta de material documental (código de condutas, cartilhas, manuais e relatórios de gestão e sobre resultados dos ciclos de avaliação do modelo de competências) produzido pela empresa e disponibilizado ao grupo de pesquisa; e a realização de entrevistas em duas etapas: inicialmente, foram entrevistados 24 trabalhadores do eixo operacional e, posteriormente, desse contingente foram escolhidos 12 para o aprofundamento de questões relativas à ajuda e cooperação.

A análise de conteúdo do *corpus* de dados se ancorou em um esquema de categorização que destacou os seguintes tópicos: reconhecimento de competências (percepção das competências acionadas no ato do trabalho e expectativas da empresa quanto aos resultados do trabalho) e aplicação das competências (trabalho em grupo; ajuda e cooperação; e trabalho prescrito e trabalho real). Especificamente para o conteúdo das entrevistas aplicadas no segundo momento da pesquisa, foram definidas as seguintes categorias: rotina de trabalho (as atividades e as interações e as percepções sobre o trabalho e a empresa), relações pessoais no trabalho, ajuda e cooperação.

Aspectos descritivos do funcionamento da empresa contribuíram para contextualizar a implantação do modelo de competências e os impactos provocados no universo do trabalho. O processo de produção na empresa é contínuo e integrado, estando os diversos espaços (ou áreas de trabalho) interligados por uma esteira que culmina com o produto final encaminhado ao estoque ou ao embarque nos navios no porto da empresa.

A interligação técnica dos processos é acompanhada pela intensa comunicação entre os trabalhadores em qualquer nível de distância, tendo como ferramenta o rádio. A escolaridade (ensino médio completo obrigatório), a diversidade de experiências decorrentes da circulação em várias áreas e funções na empresa, incluindo outras unidades, o ambiente produtivo e a facilidade de comunicação podem ser elencados como fatores objetivos favoráveis ao desenvolvimento de ações cooperativas. A ampliação do conhecimento sobre o processo produtivo favorece a visão sistêmica da empresa, necessária para a ação estratégica que, por sua vez, pode estimular condutas cooperativas e delas se beneficiar.

Apesar de vários autores, entre eles duas referências bastante exploradas nesta análise, Zarifian (2001; 2003) e Maggi (2006), minimizarem a prescrição das tarefas nos modelos produtivos resultantes das tendências de enfraquecimento do taylorismo-fordismo, na empresa pesquisada é alto o grau de prescrição do trabalho. No entanto, o inesperado acontece frequentemente, sugerindo um movimento contínuo de mudanças nas regras, uma constante renormatização/renormalização dos processos. O evento ocorre também porque as rotinas diárias padronizadas não se impõem de forma absoluta. Algumas prescrições do manual, por não serem acionadas com frequência não são incorporadas no cotidiano. Assim, a ocorrência dos eventos exige a mobilização de competências (incluindo o trabalho em equipe) para a pronta resposta que assegurará a

continuidade do processo produtivo. Nesses eventos, a cooperação promove a sinergia das competências individuais gerando uma competência coletiva (LE BOTERF, 2003).

Por sua vez, a propensão para a ajuda e cooperação, longe de ser naturalizada como atributo de uma suposta natureza humana, relaciona-se a disposições econômicas e sociais; tais condutas dependem de um cosmo econômico e social na qual elas são exigidas e recompensadas (BOURDIEU, 2000). Para aprofundar esta reflexão, recorre-se ao conceito de *habitus* de Bourdieu, entendido como um sistema de disposições, uma matriz de percepções, apreciações e ações, por meio da qual ocorre o duplo movimento: a interiorização das estruturas exteriores e, por meio das práticas, a exteriorização dos sistemas de disposições incorporados. O *habitus* favoreceu a exploração de como as disposições adquiridas, por meio de processos socializadores desencadeados em diversos pontos das trajetórias individuais, atuam como “princípios geradores e organizadores de práticas e representações que podem ser objetivamente adaptadas”, explicitando-se o controle e o domínio de um código cultural comum, inspirador de motivações para as condutas de caráter prestativo e/ou cooperativo (BOURDIEU, 1996; 2003).

Ao se abordar a gestão de competências, a competência “trabalho em equipe” mereceu destaque por ser comum a todos os eixos de carreira da empresa (operacional, técnico, gerencial, suporte ao negócio, desenvolvimento e atuação em projetos) fato que evidencia a sua importância nos modelos de organização dos processos produtivos.

Observou-se a percepção da dependência entre as fases do processo para a obtenção do resultado esperado (qualidade do minério/pelota e noção de tempo do processo), desencadeando uma cooperação complexa, tal como analisada por Marx em *O Capital*, que se converte em força produtiva. Desenvolver a competência “trabalho em equipe” é também estar sempre disposto a cooperar, uma necessidade imperativa para se atingir os resultados, tal como ilustrado pelo depoimento de um entrevistado: “pelo menos no setor produtivo [...] todo mundo tem que saber que tem que trabalhar em grupo, um tem que ajudar o outro se não o processo não anda, não funciona”. Por sua vez, a ação cooperativa envolve alinhamento de tarefas e de competências, compartilhamento de conhecimentos e de experiências; ela é em si integrante da competência “trabalho em equipe”.

Se a cooperação racionalmente orientada para os objetivos da empresa, gera sinergias que produzem maior eficiência, portanto se alinha a uma dimensão estratégica do trabalho em equipe (alto desempenho dos processos traduzidos em resultados

financeiros), não se menospreza a sua importância para o desenvolvimento profissional, pois o convívio em uma equipe, a troca de ideias e a colaboração para resolver um problema estimulam a construção de novos percursos de aprendizado.

A razão instrumental perpassa os interesses da empresa em estimular condutas cooperativas no vetor da profissionalização em detrimento das relações de companheirismo, consideradas pelos gestores uma reminiscência de modelos paternalistas de gestão. No crivo do *ethos* profissional, as intenções de cooperar estão atreladas a uma necessidade técnica de fluidez do processo produtivo, de coordenação de funções tendo em vista a divisão do trabalho, um tipo de solidariedade orgânica, no sentido de Durkheim, gerada pela interdependência das funções.

Ainda, no ângulo da empresa, há outra lógica subjacente a estas condutas prestativas e/ou cooperativas. A preocupação em sedimentar um padrão de relações mais profissionais, neutralizando a importância dos grupos primários, mostra seus limites quando se evidencia que a racionalidade empresarial não se realiza independente de um contexto de valores. O Código de Conduta da empresa ao reafirmar os propósitos de fortalecimento de relações profissionais o faz escorado em pressupostos valorativos, em referentes morais, tal como mostra o seguinte enunciado: “os relacionamentos no trabalho devem orientar-se pela confiança, honestidade, integridade, imparcialidade e respeito mútuo”.

Uma racionalidade pautada em valores sinaliza outros repertórios de significados modelando o paradigma das competências e seu elevado grau de racionalização da utilização da força de trabalho. E mais: a cooperação disciplinada, constante e controlada, no dia-a-dia do trabalho, sob a orientação de um *habitus*, convive com condutas cooperativas mais espontâneas (a ajuda) que não se enquadram exclusivamente nesta racionalidade dos fins, pois se orientam para satisfazer crenças, sentimentos e emoções: os laços afetivos (a amizade) e os valores se entrelaçam nas motivações para a realização da competência “trabalho em equipe”.

As relações de amizade dentro e fora da empresa (neste caso com envolvimento das famílias), o companheirismo e o sentimento de pertencimento ao grupo favorecem a resolução de situações problemáticas, ou talvez algo ainda mais forte – um “espírito” coletivo – que induz ao silêncio diante das falhas e dos conflitos e procura uma resolução rápida e eficiente para o retorno à rotina, à “normalidade”.

Apenas, arbitrariamente, podem ser desvinculados os dois tipos de solidariedade que permeiam as condutas coletivas dos operadores investigados. As ações cooperativas racionalmente orientadas para os resultados materiais não se realizam totalmente alheias a um repertório de valores e símbolos; por sua vez, as prestativas (ajuda), desencadeadas por sentimentos e inclinações morais, podem alimentar o “espírito coletivo” que favorece a mobilização para as ações estratégicas.

Referências

- BOURDIEU, P. “La société traditionnelle. Attitude à l’égard du temps et conduite économique”. **Sociologie du Travail**, 1:24-44, 1963.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papirus, 1996.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOURDIEU, P. **O campo econômico**. Campinas: Papirus, 2000.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 483 p.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- GARCIA-PARPET, M. F. A gênese social do homo-economicus: a Argélia e a sociologia da economia em Pierre Bourdieu. **Mana** [online]. 2006, vol.12, n.2, pp. 333-357. ISSN 0104-9313.
- MAGGI, B. **O agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. 26. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.
- MEAD, M. **Cooperation and Competition among Primitive People**. Nova York: McGraw-Hill, 1937.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.