

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

COMPETENCE AND COOPERATION IN A BRAZILIAN MINING COMPANY

Camila Brito Borgo

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

camila.b.borgo@gmail.com

Mônica de Fatima Bianco

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

mofbianco@gmail.com

Antônia de Lourdes Colbari

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

alcolbari@terra.com.br

Submissão: 08/04/2013

Aprovação: 22/09/2013

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a presença de ações cooperativas no cotidiano laboral dos trabalhadores do eixo operacional de uma grande mineradora localizada na região sudeste do Brasil, a qual tem o modelo de gestão por competências, implantado desde 2006 em seus seis eixos organizacionais. De natureza qualitativa, a pesquisa se valeu de documentos e entrevistas cuja análise indicou a constância da prática da cooperação entre os empregados do eixo operacional. Ocorrendo de maneira espontânea, tal prática tem se fortalecido por meio das relações interpessoais entre os trabalhadores, pela orientação da empresa traduzida na competência “trabalho em equipe” e pelas mudanças na cultura organizacional. Observa-se que a ação cooperativa no trabalho é motivada tanto por aspectos pessoais quanto por aspectos técnicos inerentes à necessidade de fluidez do processo produtivo e de obtenção dos resultados esperados pela empresa.

Palavras-chaves: Competência. Cooperação. Trabalho. Mineradora. Modelo de Gestão.

Abstract

This article aims to analyze the presence of cooperative actions in the daily labor of operating groups employees of a large mining company headquartered in the southeast of Brazil, which is the model of competency management, deployed since 2006 in all six groups of employees organizational. This qualitative research used documents and interviews that, subject to the procedures of content analysis, have revealed the constancy of practical cooperation between the employees in the group of workers studied. Occurring in a spontaneous way, this practice has been strengthened through interpersonal relationships among employees, the company's orientation reflected in competence "teamwork" and changes in organizational culture. It is observed that cooperative action at work is motivated by both personal aspects as per technical aspects inherent to the need for continuity of work activity performed and the enhanced model with aspects of rationality in conduct aimed at the result.

Keywords: Competency. Cooperation. Job. Miner. Management Model.

1. Introdução e Justificativa

A motivação para essa pesquisa surgiu a partir das análises dos dados obtidos no decorrer de uma investigação mais ampla, realizada nos anos de 2008-2009, sobre o modelo de gestão por competências em uso na organização aqui denominada Mineradora Sigma. A empresa em questão, com quase quarenta anos de atuação, conta com mais de uma unidade industrial no país. A unidade localizada na região sudeste do Brasil foi o universo empírico das pesquisas que sustentam, neste trabalho, a discussão sobre o modelo de gestão por competências implantado desde 2006, na referida organização, em seus seis eixos de carreira.

Nas análises do primeiro período da pesquisa, duas evidências detectadas nas falas dos empregados do eixo operacional foram decisivas para o interesse em uma nova etapa de investigação: a importância atribuída ao trabalho em equipe e a ação de ajudar os pares do próprio setor e de outros setores do processo industrial. O pedido de ajuda era articulado entre os próprios empregados do eixo operacional. A solicitação para liberação do empregado que chegava ao gestor era feita pelo próprio subordinado que iria ajudar, e não do empregado a ser ajudado. O retorno ao campo motivado por essas constatações ocorreu em 2012, tendo como foco entender como a cooperação acontece no cotidiano laboral dos trabalhadores ligados ao eixo. A cooperação, segundo o código de conduta da empresa (SIGMA, 2006), é um princípio que orienta os valores da organização, mesmo não sendo um termo muito utilizado no modelo de gestão por competências implantado na empresa. Dessa forma, a cooperação foi identificada como fator constantemente presente nas relações entre os trabalhadores do eixo operacional.

A questão da competência permeia este estudo, uma vez que a ajuda identificada está estreitamente relacionada às competências esperadas para o eixo operacional e se alinha ao que a empresa espera de seus empregados. Apesar de ser uma temática bastante discutida teoricamente, estudos relacionados às competências de trabalhadores operacionais ainda são pouco vistos em publicações. Também são poucos os trabalhos que discutem a cooperação nas relações de trabalho. Segundo Procópio (2007), a cooperação espontânea gera pouco interesse de estudo pela Administração, pois ela não pode ser mensurada ou utilizada de maneira ferramental. Essa afirmação é verificada em levantamento realizado em diversos e importantes periódicos brasileiros da área da administração nos últimos seis anos, constatando que não existem muitas pesquisas em administração que foquem a questão da cooperação nas relações entre trabalhadores. O trabalho encontrado de Maciel e Camargo (2011) trata da cooperação em relação a sentimentos individuais de satisfação e motivação no trabalho. Para os autores, a cooperação se dá por questões morais do indivíduo e ao seguimento desses padrões morais. Ainda segundo eles, a satisfação advinda do trabalho em si não é fator determinante para a cooperação, porém, se mostra como uma força que potencializa essa ação.

Os achados empíricos na pesquisa realizada em 2008-2009 e a lacuna identificada na literatura acadêmica da área instigaram a seguinte formulação: Como a cooperação se manifesta na rotina dos trabalhadores do eixo operacional inseridos no contexto de trabalho industrial de uma mineradora de grande porte?

Este artigo é construído da seguinte forma: uma discussão teórica sobre competência e cooperação destaca os conceitos utilizados na análise dos resultados. Após a apresentação dos aspectos metodológicos utilizados e de características do modelo de competências implantado na empresa onde o estudo é realizado, são analisados os dados encontrados e tecidas as considerações finais.

2. As Abordagens Sobre Competências: Individuais e Coletivas

O mundo do trabalho se transforma tanto nos modelos produtivos como na gestão de processos e pessoas. A discussão acerca dessas mudanças e de seus desdobramentos já percorreu um longo caminho, desde os estudos de tempos e movimentos de Taylor, a consolidação da produção em massa por Ford (BRAVERMAN, 1974; HARVEY, 1992; MOTTA, VASCONCELOS, 2006) até o surgimento de novas formas de organização do trabalho, como o toyotismo (WOMACK; JONES; ROSS, 1992) e sua versão ocidental *lean production* (CORIAT, 1992) a organização por projeto ou processo, círculos de qualidade, entre outros (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Com essas novas formas de trabalho surgem demandas por um novo tipo de trabalhador, que incorpora em suas atividades rotineiras de trabalho o ato de assumir responsabilidades e de tomar iniciativa frente a situações inesperadas (AMARO; BIANCO, 2007). Essas exigências acrescidas ao interesse de estimular o maior envolvimento dos empregados nos negócios da empresa demandam o contínuo desenvolvimento profissional e um novo tipo de modelo de gestão compatível com esses novos desafios (DUTRA, 2001a). O modelo de gestão por competências demonstra estreitas afinidades com as demandas geradas pelo mercado globalizado, tal como visto nos dias de hoje.

A abordagem americana sobre competências permanece próxima das versões contemporâneas do modelo taylorista/fordista, pois percebe a competência ainda relacionada ao cargo, sendo produzida por meio da integração do Conhecimento, das Habilidades e da Atitude do indivíduo. Segundo McClelland (1973) e Boyatzis (1982), competência é um conjunto superior de qualificações que suportam a atuação do indivíduo acima do esperado, e essas qualificações podem ser comuns a todos os indivíduos, ou seja, podem ser previstas e estruturadas.

A abordagem francesa de competências, segundo Steffens (1999), se enquadra no modelo construtivista. Nessa abordagem a aprendizagem é a engrenagem para o desenvolvimento de competências. Seu foco está na formação, em programas de formação profissional orientada como prioridade para a “qualificação das populações menos dotadas das competências requeridas ao enfrentamento do novo ambiente dos negócios e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho” (SANT’ANNA, 2009, p. 240). A ideia não é qualificar apenas para um determinado cargo, mas desenvolver pessoas de acordo com as necessidades propostas pelo mercado globalizado, de modo que elas possam utilizar essa formação em outros momentos de sua vida profissional, em outros cargos, em outras empresas.

No final dos anos 90, Zarifian (2001) enumera três fatores a serem observados nas mutações atuais no conteúdo do trabalho. A noção do evento, que rompe a rotina de trabalho padrão e desafia os empregados a proporem novas soluções às situações ocorridas; a comunicação, que deve ocorrer rapidamente e sem ruído para um melhor fluxo de informações e internalização de objetivos organizacionais – todos por uma mesma meta; e por fim, o serviço, que exprime o conceito de trabalho moderno, seja qual for o setor de atividade (secundário ou terciário). Segundo o autor, “[...] a produção de serviço é essencial para uma produção moderna. É ela quem lhe confere sentido e pertinência” (ZARIFIAN, 2001, p. 50). Por sua vez, agir perante esses eventos, de acordo com Le Boterf (2003, 2006), não é uma tarefa para o indivíduo isoladamente. A mobilização das competências requer um ambiente propício para a sua ocorrência.

No Brasil, na área acadêmica, se o início dos debates sobre competências foi influenciado pelo pensamento americano, a presença das abordagens europeias contribuiu para a construção de novos questionamentos e abordagens. Percebem-se muitas dessas influências no modelo de gestão por competências criado por Dutra (2001a; 2001b; 2011),

que é o modelo conceitual que delinea a implantação na Sigma, empresa na qual ocorre este estudo.

Em seu modelo conceitual, Dutra (2001a) admite discutir o conceito de entrega de acordo com a definição de competência de Fleury e Fleury (2000). O autor afirma que “[...] o termo ‘entrega’ refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury” (DUTRA, 2001a, p. 27). Segundo o autor, para compreender a competência individual, é necessário avaliar a capacidade de entrega do indivíduo para melhor orientar o seu desenvolvimento e estabelecer suas recompensas.

As competências, como discutido, emergem na ação do trabalho. Elas são acionadas a partir de um evento. Quando essa situação ocorre na atividade de trabalho, o trabalhador aciona sua competência para resolver o evento. Atualmente, as modificações técnicas e organizacionais tendem a superar os modelos produtivos tayloristas e fordistas, que isolavam os trabalhadores em seus postos de trabalho e não permitia a interação com seus pares (MAGGI, 2006; SALERNO, 2008; ZARIFIAN, 2001). A interação entre pessoas, as equipes de trabalho que atuam na empresa são evidências de que o trabalho de um indivíduo não é mais visto de forma isolada.

No contexto em que se desenrolaram as interações sociais no trabalho, a ocorrência de eventos exige que o trabalhador mobilize suas competências individuais e estimule os demais a fazerem o mesmo (ZARIFIAN, 2001, 2003). Isso pode acontecer em uma área específica ou envolver outras áreas da empresa. Para Le Boterf (2003, p. 232) “a competência coletiva é uma competência em rede”, resultado da sinergia das competências individuais em um processo interativo. Segundo o autor, ela é diferente da simples soma das competências individuais, afirmando ser a competência coletiva um grande diferencial competitivo para a organização. Le Boterf pontua como componentes da competência coletiva o aprendizado, a **cooperação** e a comunicação (grifo nosso). O cenário propício para sua manifestação perpassa pela pluralidade de competências, suas interações, aprendizados resultantes das relações entre indivíduos e a coordenação da cooperação no grupo, passando por questões de comunicação e a criação de relações de convivência entre as pessoas da organização.

Na concepção de Fligstein (2007), a habilidade social para construir os processos de cooperação está vinculada às possibilidades de iniciativas dos atores, em algumas situações (eventos) a revelia dos constrangimentos das prescrições. No contexto das organizações, a cooperação e a partilha de conhecimentos e de experiências entre atores podem ser estimuladas por relações mais horizontalizadas, menos hierárquicas, porém são dependentes de um repertório de signos relacionados ao *habitus* (BORDIEU, 1998). A gestão por competências se beneficia desse *habitus* ao se inserir no campo dos valores organizacionais que são promovidos para reforçar os comportamentos esperados.

Michaux (2011) relaciona o conceito de competência coletiva ao de capital social. Os dois conceitos são entendidos como conceitos “guarda-chuva”, bastante genéricos. Entretanto, a autora aproxima esses conceitos a partir da “capacidade de se coordenar para agir e reagir coletivamente” (MICHAUX, 2011, p. 13), ação que agrega valor à organização. E, a mesma afirma que “esses dois conceitos [competências e capital social] reúnem os mesmos tipos de fenômenos cognitivos e cooperativos que dotam os coletivos de uma capacidade de agir e reagir de modo coletivo” (MICHAUX, 2011, p. 14). Essa ação é representada nas rotinas organizacionais que incorporam as aprendizagens geradas nas interações dos trabalhadores. Delas resultam soluções eficazes para a realização da atividade de trabalho por meio de uma prática coletiva. A cooperação, conforme visto, é a principal ação que permite a manifestação da competência coletiva, cuja importância para as organizações é destacada por Le Boterf (2006) e Michaux (2011).

Por fim, na relação entre as dimensões individual e coletiva envolvidas na concepção de competência, emergem as reflexões mais críticas acerca de suas consequências para as relações de trabalho. Apreendida por alguns autores como um padrão específico de mobilização do trabalho assalariado, a gestão por competências requer autonomia e interdependência, portanto um grau mais elevado de engajamento subjetivo dos trabalhadores, traduzido concretamente em capacidade de iniciativa, de comunicação e de cooperação, maximizando a importância do trabalho e do trabalhador no processo produtivo. A contrapartida dessa maior emancipação dos constrangimentos diretos é a força das modalidades de controle exercidas por meio de objetivos e resultados alcançados. Caberá aos trabalhadores a responsabilidade de maximizar, refinar e valorizar as suas competências individuais que resultem em “entregas” mais substantivas para empresa. E, nesse ponto, observa-se um importante foco de tensão envolvendo a avaliação essencialmente centrada em competências individuais que são acionadas em contextos coletivos, desencadeando dinâmicas associadas às competências coletivas - interação, comunicação e cooperação. Nesse viés, competências dos indivíduos e competências do coletivo devem ser analisadas como uma totalidade (PARADEISE, LICHTENBERGER, 2001). Os resultados esperados não dependem apenas das habilidades de manter o fluxo da produção, mas também do “fluxo imaterial de pessoas”, o coletivo do trabalho. Não obstante, os padrões de regulação salarial tendem a se tornar mais individualizados enfraquecendo a ação coletiva e a negociação do reconhecimento das competências coletivas e de sua contribuição para os resultados alcançados (DUBAR, 1996; OIRY, IRIBARNE, 2001; REYNAUD, 1987, 2001).

3. Cooperação na Administração

Na introdução e justificativa deste artigo, foi citada uma lacuna de estudos com base num levantamento feito em importantes periódicos da área da Administração nos últimos seis anos. Nesse levantamento, encontrou-se um artigo que trata da cooperação nas relações de trabalho. Segundo Tjosvold (1984) e reforçado em Procópio (2007), a temática cooperação nas relações de trabalho não é um tema central para os estudiosos da área da administração. No entanto, a cooperação vem sendo abordada no sentido macro, entre empresas, a partir da lógica da inovação.

Barnard (1971) em sua obra analisa a cooperação na organização formal. Para o autor, cooperação se origina a partir da realização de propósitos e superação de limites e se justifica “[...] como um meio de superar limitações que restringem o que os indivíduos podem fazer” (BARNARD, 1971, p. 53). O autor afirma que não são somente fatores físicos que dificultam a ação de cooperar no trabalho, mas também a falta de informação e orientação em seus processos administrativos resulta em fraca cooperação no ambiente organizacional. Logo, a ação cooperativa precisa de um propósito para sua manifestação. Para o autor, dois aspectos guiam esse propósito: o aspecto cooperativo, que é determinado pela interpretação que o indivíduo faz das ações da organização; e o aspecto subjetivo, que é a relação que o indivíduo tem com a organização. Não se trata de atendimento de seus motivos pessoais, mas da ação que o indivíduo tomará ou não, baseado no que a organização representa para ele, já que os objetivos organizacionais podem não coincidir com os seus objetivos pessoais.

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

No que se refere à transmissão de informações, Etzioni (1974) apresenta em seus estudos que a comunicação em organizações utilitárias, tipo ideal de organização que se aproxima da estudada nesta pesquisa, é predominantemente vertical e instrumental, pois ela é racional e condiciona uma produção efetiva por meio do fluxo de informações técnicas. Também presente na organização, porém menos frequente, é a comunicação vertical expressiva, que trata dos aspectos subjetivos das relações entre gestor e subordinado, como elogios ou críticas. Essa comunicação é limitada na organização utilitária, segundo o autor, pela relação salarial entre o trabalhador e a empresa. Em relação à comunicação horizontal existente entre os geridos, ela é fortalecida a partir do relacionamento externo entre esses trabalhadores, que participam de outras coletividades fora empresa. Esse relacionamento externo constrói o canal de comunicação horizontal entre os trabalhadores, independente da organização.

Maggi (2006) aborda a diferenciação entre a cooperação do modelo taylorista-fordista com a cooperação aqui tratada. Segundo o autor, o modelo clássico utiliza uma cooperação imposta, onde “as tarefas separadas eram dirigidas para o resultado global por meio de comunicações hierárquicas e procedimentais” (MAGGI, 2006, p. 117). Salerno (2008) nomeia essa lógica de economia da cooperação, onde as interações entre trabalhadores eram evitadas.

Neste trabalho, discute-se uma cooperação voluntária, apesar de sua finalidade ser o resultado da organização. Não que ela seja controlada, o indivíduo tem a opção de cooperar ou não, porém sua ação não é imposta, apenas seu fim é. Maggi (2006) alerta para o cuidado ao analisar a cooperação no trabalho, pois a existência do espaço para tomada de ação para agir cooperativamente não implica uma autonomia do indivíduo na organização. Conforme os preceitos do autor, a ação do indivíduo dentro da empresa é regida por normas e regras.

Resumindo, Barnard (1971) e Etzioni (1974), abordam a questão cooperação no ambiente de trabalho de maneira não tangível, ou seja, ela se manifesta de maneira espontânea, inspirada por fatores organizacionais. Fatores como o equilíbrio do ambiente organizacional e as informações sobre a empresa e sua tarefa de trabalho dentro do contexto organizacional podem ser trabalhados pelo gestor, sendo divulgadas por meio da comunicação estabelecida. Não há o controle eficiente desse tipo de cooperação, porém, existe a possibilidade da criação do ambiente para a sua manifestação. De acordo com Maggi (2006), a cooperação necessita de um tipo de coordenação da ação cooperativa que assegure o resultado da finalização do objetivo da ação. Essa coordenação pode ser determinada anteriormente ou conduzida pelo próprio agente no momento da execução da ação.

4. Aspectos Metodológicos

Antes das considerações de ordem metodológica em si, cabem algumas referências ao processo de implantação do modelo de gestão por competências na unidade estudada.

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

Por meio de análise documental e das entrevistas realizadas, foi apurado que as competências do modelo foram traçadas sob a ótica da estratégia e da visão de futuro da presidência e diretoria da empresa na época e contou com a validação dos mesmos para a adaptação do então novo modelo de gestão.

A estrutura do modelo por competências da Mineradora Sigma compreende competências individuais relacionadas ao eixo de carreira e as competências coletivas que são comuns a todo corpo de empregados da empresa. O Quadro 1 apresenta os eixos do modelo e as competências esperadas em cada um deles. Dentro do eixo de carreira, há níveis de complexidade (DUTRA, 2001a; 2011), onde as competências são esperadas de acordo com a análise das principais entregas em cada eixo (DUTRA, 2001b).

No modelo, a avaliação do empregado é dividida em duas etapas: A auto avaliação realizada pelo empregado e a avaliação do seu gestor. Depois de ambas as avaliações realizadas, empregado e seu gestor se reúnem. O gestor “dá o *feedback*” ao seu subordinado e assim discutem os pontos contraditórios ou não da avaliação (SIGMA, 2008). A reunião de *feedback* tem como resultado a elaboração de um plano de ações de desenvolvimento para que o empregado possa ampliar a capacidade de entrega do empregado. Ao final da avaliação é gerado um resultado ilustrado por um gráfico pontuado com os eixos de capacidades e competências. Conforme apresentado, na Mineradora Sigma o resultado do ciclo de avaliação de desempenho vem integrar informações sobre o empregado para uma tomada de decisões relativas à sua carreira.

Quadro 1 – Os eixos de carreira da Mineradora Sigma e suas competências

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

Fonte: Sigma (2010).

Na pesquisa qualitativa e descritiva, realizada no período de 2008-2009, a análise de conteúdo das entrevistas efetuadas com 24 (vinte e quatro) trabalhadores do eixo operacional destacou um aspecto recorrente e significativo: a cooperação no trabalho. Esse aspecto motivou nova pesquisa, também qualitativa, investigando essas formas de cooperação. Assim, este trabalho parte das análises realizadas com os dados de 2008-2009 e das novas entrevistas realizadas em fevereiro de 2012, com foco nos aspectos de cooperação no cotidiano de trabalho da empresa. Dos 24 empregados do eixo operacional participantes da primeira pesquisa (2008-2009), 12 foram novamente entrevistados. O tratamento das últimas entrevistas baseou-se na análise de conteúdo, na qual um conjunto de procedimentos sistemáticos permitiu que tais conteúdos fossem organizados, analisados e interpretados a partir da construção de um mapa de categorização. As categorias analíticas privilegiadas para atender o objetivo central da pesquisa foram: Rotina de trabalho; Relações pessoais no trabalho; Trabalho em Equipe, Ajuda e Cooperação.

5. Análise de Dados

Nesse momento da exposição, é oportuno mencionar alguns aspectos da organização investigada. O primeiro se refere ao fato de a empresa ter um código de conduta claro, com normas e valores esperados de seus empregados e que todo empregado passa a ter ciência deste ao ingressar na organização. O segundo aspecto é referente ao fato de que o modelo de gestão de pessoas por competências foi implantando na organização desde 2006, em todos os eixos e níveis de carreira. O modelo passou por três ciclos de avaliação e por ajustes e melhorias. Nesse momento são elencadas as competências esperadas e a forma de avaliação realizada, no intuito de assegurar a transparência do processo de avaliação das pessoas. É importante dizer que este modelo de avaliação é de conhecimento de todos os empregados da empresa e anualmente são realizadas avaliações e reuniões de *feedback* com os trabalhadores e seus respectivos gestores.

5.1 Apresentação dos participantes dessa pesquisa

Das doze entrevistas realizadas com empregados do eixo operacional em 2012, dois entrevistados são laboratoristas, um trabalha na área da manutenção, quatro são operadores de produção e quatro são técnicos (três atuam na sala de controle e um em automação). Em relação ao tempo na empresa, os entrevistados estão igualmente divididos nos intervalos de tempo de empresa propostos pela pesquisa (quatro entrevistados em entre 0 e 5 anos de empresa; quatro têm entre 6 e 10 anos; e os outros quatro têm entre 11 e 15 anos). Quanto à escolaridade, apesar de não ser uma exigência no setor operacional, nove empregados possuem nível superior (dois possuem pós-graduação; sete são administradores e quatro são engenheiros). Apenas três entrevistados possuem somente o nível técnico, que é o requisitado para o eixo operacional. A partir destes dados, é percebida uma qualificação superior dos entrevistados em relação aos quesitos esperados para o eixo, que não tem como requisito de acesso (DUTRA, 2001b; SIGMA, 2008) a exigência de um curso de graduação.

Todos os entrevistados já trabalharam em diferentes setores ou áreas da empresa: alguns em vários setores de mesma área de atuação, e outros em diferentes áreas da empresa. Segundo vocabulário utilizado pelos próprios entrevistados, a ação de trabalhar em diversas áreas é denominada “rodar área” e em diferentes setores da área, “rodar setores”. Essa ação de rodar áreas ou setores pode ser tanto uma demanda da empresa como do próprio empregado.

A experiência de área é necessária para o trabalho cooperativo, pois a partir dele a comunicação entre os trabalhadores se torna compreensível, os termos técnicos utilizados são conhecidos e compartilhados, já que o operador relata ao técnico de sala a sua percepção da situação. Observa-se aqui a ação da competência coletiva (LE BOTERF, 2003; MICHAUX, 2011) pela sinergia das competências individuais do técnico de sala com as dos operadores, trabalhando cooperativamente. Os atributos da competência coletiva sobre uma mesma linguagem compartilhada entre os indivíduos são apontados por Barnard (1971) e Maggi (2006) como elementos que proporcionam a cooperação.

O rodar áreas ou setores também aponta a construção da carreira que o empregado almeja na empresa, o que é possível na empresa estudada, pois as demissões não são tão comuns. A fala do entrevistado 9 mostra sua percepção sobre isso: “a empresa busca manter o funcionário [...]. Às vezes o funcionário não está se dando bem numa área, ela [a empresa] desloca”.

Essa prática de retenção do funcionário adotada pela empresa e relatada pelo entrevistado 9 revela um ambiente que exprime certa estabilidade para o empregado. Uma evidência que suporta essa observação é o tempo médio de empresa dos entrevistados de 2012, que resulta em aproximadamente nove anos. O longo tempo de empresa faz com que seus empregados interajam dentro e, possivelmente, fora da empresa. Esse fator, segundo

Axelrod (2010), é um dos que promovem a ação de cooperar entre os indivíduos, pois essa relação de longo tempo de convivência permite a intensificação das relações entre os empregados da empresa, no que tange a ação ou não de cooperar entre eles. Somado a essa observação, a estabilidade proporciona ao empregado um ambiente propício para o exercício das competências (LE BOTERF, 2006), pois ele encontra suportes organizacionais para acioná-las durante o evento sem o receio de ser surpreendido com uma demissão, pois não é comum nesse ambiente.

Assim sendo, existem possibilidades reais de ascensão profissional ancorada no desenvolvimento de uma carreira em longo prazo, como evidencia o relato de um entrevistado que, admitido como operador de produção, após as avaliações das competências desenvolvidas foi promovido para sala de controle. As performances individuais e a capacidade de interagir cooperativamente com os pares e superiores da empresa pode pavimentar uma via em que confluem os objetivos pessoais e os da organização (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974), uma conjunção de objetivos demasiadamente enfatizados pelo discurso organizacional contemporâneo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A seguir, serão apresentadas as análises conforme as categorias sugeridas para este artigo.

5.2 Rotina de trabalho

Para se entender a rotina de trabalho, cabe uma breve descrição do processo produtivo da empresa, que é contínuo e inclui as etapas: extração, beneficiamento do minério venda e transporte.

Com a chegada da polpa de minério concentrado à empresa, inicia-se a etapa de pelotização, que tem como processos: Espessador e Tanque de Homogenização. Depois, esse material é enviado para a Filtragem. A partir daí, segue para o *Roller Press*, no qual são encontrados grandes filtros que conservam o minério. Após o processo, o material segue para a Mistura, onde são adicionados outros insumos para dar resistência à mistura para a fase de Pelotamento.

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

Durante a visita técnica, observou-se que todo o processo é bastante automatizado. Porém, tanto na visita técnica quanto nas entrevistas realizadas em 2012, foi destacada a constante intervenção humana nas máquinas, seja para manutenção, seja para inspeção.

Como afirmado anteriormente, o processo produtivo é contínuo e não há interrupção do fluxo de processo na usina, exceto quando existe uma manutenção programada ou algum incidente, conforme fala dos entrevistados. O funcionamento ininterrupto das unidades industriais exige a presença de pessoas trabalhando 24 horas por dia nas unidades industriais. Para atender a essa necessidade o eixo operacional é dividido em cinco turmas de empregados (cinco letras atribuídas), que trabalham dois dias em horário comercial e três dias durante a madrugada, conforme os horários propostos pela empresa. Conforme fala dos entrevistados,

somente a área de pelotização conta com um gestor noturno. As outras áreas têm a disposição um chefe de equipe *full time* a disposição da empresa, porém os próprios empregados evitam chamá-lo no período da madrugada. Geralmente, o gestor da área não roda os turnos, ele está sempre na empresa no horário administrativo, portanto em apenas um turno ele tem contato direto com sua equipe. Mas isso não assegura a total autonomia do grupo, pois as diretrizes são passadas e os empregados assumem o trabalho conforme essas normas e regras prescritas. Prevaecem as tarefas discricionárias, na acepção de Maggi (2006), ou seja, com seus espaços de ação bem delimitados por regras pré-determinadas, portanto sem autonomia – a possibilidade de definir as próprias regras.

A descrição da rotina de trabalho do empregado do eixo operacional começa com a passagem de turno, momento em que os empregados do turno encerrado transmitem as informações necessárias ao prosseguimento das atividades das usinas para os empregados do turno que se inicia. Essa troca de informações é um importante componente da rotina do trabalho no eixo operacional, pois o conhecimento sobre o que aconteceu no período anterior refletirá diretamente nas atividades realizadas, na sequência do processo. Aqui é percebida uma das dimensões da cooperação e também da mobilização de atores e das responsabilidades mútuas no processo produtivo. Segundo Zarifian (2001; 2003), a responsabilidade não é compartilhada, sob o risco de se enfraquecer. Cada trabalhador assume a responsabilidade por suas tarefas no processo produtivo como um todo. O repasse de informações faz parte dessa responsabilização e garante a continuidade do fluxo de produção na sequência dos turnos.

Cada turno se inicia com uma pequena reunião conduzida pelos próprios empregados, que conversam sobre questões de segurança e saúde no trabalho e na vida fora da empresa. Essa reunião é denominada diálogo diário de saúde e segurança (DDSS). Conforme apurado nas entrevistas, os operadores sempre participam dessa reunião. Os técnicos de sala de controle não, pois justificam ter muitas demandas a cumprir. Após a reunião, cada empregado segue com suas atividades, sejam programadas ou por demandas.

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

Para realizar seu trabalho, os entrevistados disseram depender de pares e outras pessoas envolvidas no processo produtivo. Mesmo trabalhando em pequenas equipes, as áreas são interligadas pelo próprio processo produtivo. Dessa forma, o leque de contatos realizados durante a rotina de trabalho aumenta consideravelmente. Nesse sentido, aqui também é possível verificar a mobilização da rede de atores (ZARIFIAN, 2001) envolvidos nas atividades de trabalho como uma necessidade de ajustamento do fluxo do processo produtivo. Cabe frisar que a meta de produção é cara a todos os envolvidos nas atividades de usina. No setor operacional, segundo os relatos, indiretamente o contato é com a empresa inteira, mas diretamente é “com o chefe de equipe e técnico de sala de controle e eventualmente [...] com o pessoal da descarga”, além do “pessoal de manutenção” e os das empreiteiras.

Além de o rádio existir como principal canal de comunicação, as trocas de informações também ocorrem por outros meios na empresa. Além da já citada reunião diária, existe outro encontro denominado de reunião de três níveis ou *workshop*. Este ocorre bi ou trimestralmente, concentrando os trabalhadores da área, seus gestores imediatos e o gestor da área para divulgação de informações referentes à área e à empresa e para conversar sobre o trabalho em si. Segundo o entrevistado 8: “E ali são discutidos o que aconteceu e qual é o

planejamento dali pra frente, como é que a coisa está desenrolando ao longo do ano, então a gente discute isso tudo”.

Esse é um momento para o repasse de informações entre gestores e subordinados e vice-versa. Segundo os entrevistados (3, 4, 5, 7, 8, 10, 11), o resultado desses encontros (reunião diária, *workshop* e conversa com seu gestor) é muito positivo, pois as informações passadas trazem segurança e tranquilidade para a realização do trabalho. Nota-se que o diálogo sobre o trabalho e o alcance de metas é produzido na organização de modo continuado ao longo do ano, dando mais equilíbrio e segurança nas ações, como salienta os entrevistados. Esse é um aspecto para promover a responsabilização e a iniciativa no trabalho, elementos importantes para o trabalho cooperativo (Barnard, 1971).

5.3 Relações pessoais no trabalho

Os entrevistados afirmaram ter bom relacionamento com os pares na empresa e que levam esse relacionamento também para fora das paredes da sede da empresa. Em suas falas, são percebidos diferentes graus de intensidade nos relacionamentos entre os empregados da Sigma. Dos doze entrevistados, onze moram em localidades próximas à empresa, apenas um mora em um município mais distante da sede. Cabe lembrar que o presidente da empresa costuma reforçar, nos meios de comunicação regionais, este aspecto de proximidade como um fator relevante para o recrutamento na empresa.

O entrevistado 8, que reside em uma cidade distante da sede industrial, aponta a distância como maior barreira para um relacionamento mais estreito com seus colegas de empresa. Os que moram mais próximos afirmam que ocorrem encontros entre eles em outros espaços e atividades alheias aos muros da empresa. Essa proximidade externa entre empregados é pontuada por Etzioni (1974) como fator que favorece a cooperação no trabalho, pois a participação dos empregados da Sigma em outras coletividades fora da empresa, como dado o exemplo, na faculdade ou festividades, fortalecem seus relacionamentos paralelamente à organização, refletindo nas interações cooperativas no trabalho. Além da questão da distância das residências dos entrevistados, são observados outros fatores que atrapalham os relacionamentos fora da empresa. Dois entrevistados apontaram a falta de tempo como fator que atrapalha a convivência com seus companheiros de empresa fora dela.

O entrevistado 12 relata que no passado os relacionamentos na empresa eram mais próximos. Havia uma vivência maior entre os trabalhadores fora da empresa, e que isso foi se reduzindo com o crescimento da empresa. Para ele, a amizade reflete, e muito, nas relações pessoais no trabalho. O conhecimento da pessoa e a vida do colega de trabalho são importantes para a execução do próprio trabalho. Segundo ele, no cenário atual, “[...] a relação, ela é extremamente profissional, lógico que o respeito existe, [...] mas aquele *feeling* que a gente tinha antigamente de proximidade, isso se perdeu” (Entrevistado 12). Esse *feeling* abordado pelo entrevistado é pontuado por Barnard (1971) como importante meio de comunicação, a intuição observadora na qual o entendimento dispensa as palavras.

Os entrevistados destacam o bom relacionamento com as pessoas como fator importante para tornar agradável o ambiente de trabalho. Esse padrão de interação sustentado pelos próprios empregados é estimulado pela empresa que contribui para a manutenção do “clima harmonioso”. Cabe lembrar que a empresa foi premiada em concurso nacional sobre clima organizacional.

5.4 Trabalho em Equipe, Ajuda e Cooperação

Inicialmente, é oportuno o esclarecimento de que as percepções dos entrevistados sobre a competência “trabalho em equipe” explicitam uma não diferenciação entre a “ajuda”, um tipo de conduta mais espontânea, derivada da amizade e do companheirismo, e a “cooperação”,

condutas pautadas pelo *ethos* profissional fortalecido pelos imperativos técnicos que garantem os padrões de eficiência e os resultados esperados. Na trilha da clássica distinção de Margaret Mead retomada por vários autores, entre eles Bourdieu (1963), trata-se de duas lógicas diferentes permeando a ajuda (condutas espontâneas, voluntárias, motivadas por afeto, valores e crenças) e a cooperação (condutas induzidas pela racionalidade dos fins). No caso da empresa investigada, a cooperação é reforçada pela divisão do trabalho, pela organização do trabalho coletivo e pelas metas empresariais traduzidas no modelo de gestão por competências implantado na empresa.

Outro registro de ordem teórica é que essa distinção entre dois padrões de conduta – a ajuda e a cooperação – é apenas tipológica, não se explicitando radicalmente desvinculadas nas situações concretas. A mobilização de ações cooperativas orientadas pelos imperativos técnicos e pela cultura empresarial pode ser facilitada pelo cultivo de relações de amizade e de companheirismo no local de trabalho que alimenta o “espírito coletivo”.

Os conteúdos das entrevistas realizadas em 2008-2009 e em 2012 mostraram o “trabalho em equipe” uma forte competência do eixo operacional. Primeiro, é importante ressaltar a natureza do processo produtivo da empresa, um fluxo industrial típico de uma produção em massa: integrado, contínuo e interligado por uma esteira onde o produto final e processado segue para o estoque ou diretamente para o embarque nos navios no porto da empresa. O desenvolvimento da competência “trabalho em equipe” impõe a cooperação complexa, na qual as funções estão interligadas e seus executores integrados a um aparato técnico e social cujo objetivo é atingir os resultados programados, assegurar a lucratividade da empresa (Faria, 2009).

Os entrevistados, como se pode apurar, tem como compreensão da competência “trabalho em equipe”, trabalhar em grupo, ser proativo, realizar bem suas atividades para que a produção a partir de seu posto continue sem problemas para a próxima fase e assim sucessivamente, entre outros. Alguns depoimentos sobre o trabalho são ilustrativos.

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

Para o entrevistado 12, o trabalho em equipe na empresa “[...] É um discurso da empresa que ela deseja que isso realmente se torne aflorado, o trabalho em equipe, porque, como eu te falei, tem os objetivos pessoais, mas o objetivo em comum é o processo produtivo”.

Os trabalhadores manifestam sua competência nas atividades e nos eventos ocorridos no processo de trabalho (DUTRA, 2001a; 2011; ZARIFIAN, 2001; 2003) a partir de ambiente propício para tal (LE BOTERF, 2006), porém com os limites próprios da tarefa discricionária (MAGGI, 2006). A ajuda espontânea e a cooperação induzida pelo aparato técnico-organizativo e ideológico não se diferenciam com clareza nos discursos dos entrevistados, no entanto aparecem associadas à competência “trabalho em equipe”. O sujeito quando solicitado para ajudar, interage com o solicitante na busca da resolução da situação apresentada. A sinergia das competências individuais aliadas ao processo cooperativo produzido por essa interação sugere que a competência “trabalho em equipe” se transforma em competência coletiva (LE BOTERF, 2003), a qual se inicia no momento da comunicação tendo em vista a resolução de uma situação crítica e resulta em aprendizagem para todos que dela participam.

Sobre ajudar em seu setor e em outros setores, a maioria afirmou ser isto um fato recorrente que se manifesta no ato de emprestar um equipamento, de dar suporte em alguma

operação na área, como atender ao telefone enquanto o outro se ausenta temporariamente, enfim, de inúmeras maneiras. Mas a que mais foi citada foi em relação à ajuda na área. Por vezes, a solicitação de ajuda nem se faz necessária. Ela “chega” antes da própria solicitação. A maioria dos entrevistados confirmou ser comum e frequente a solicitação de ajuda no setor e entre setores, mas essa pode ser negada de acordo com as prioridades da usina. “Usina é prioridade” (Entrevistado 1); “[...] geralmente entende porque cada dia é uma área que não consegue ajudar a outra?” (Entrevistado 6). Apenas um entrevistado relatou que a ajuda ocorre pouco em seu setor, uma área mais autônoma em relação às demais. “A gente só mesmo faz parte de interação de processo quando há necessidade, como na cadeia produtiva, quando para o equipamento, um depende do outro e aí a gente interage” (Entrevistado 12).

O rádio é o instrumento privilegiado de comunicação entre os trabalhadores do eixo operacional. Por meio dele ouve-se tudo o que acontece nas usinas. Assim, quando acontece algum problema, algum equipamento dá defeito ou para e etc., logo alguns aparecem para ajudar a solucionar o problema ocorrido. Aqui, fica implícita a questão da comunicação horizontal (BARNARD, 1971) como fator que propicia a cooperação entre os empregados, praticado como a ajuda. Aparentemente uma ação voluntária, mas não desvinculada da lógica processual e dos resultados esperados – as metas de produção são claras e a importância do envolvimento também – previsto no modelo de gestão por competências (SIGMA, 2010). Contudo, por motivo de segurança, o trabalhador se dispõe a ajudar quando tem o conhecimento necessário e pode se ausentar da sua área.

Dessa forma, entende-se que a ajuda ocorre dentro de certos limites. Ou seja, quando a área for prioritária para o andamento do processo produtivo, no momento em que a ajuda é solicitada, o empregado não pode se ausentar para ajudar quem solicita (grifo nosso). Esse limite é apresentado por Maggi (2006) como a coordenação da cooperação “somente visando ao resultado”, pois a regra é a fluidez do processo produtivo da usina como prioridade na empresa e é igual para todas as áreas. Para Maggi (2006), a ação cooperativa deve ser orientada para não se perder em seu objetivo e sua coordenação pode acontecer ao mesmo tempo da ação ou ser pré-determinada. A tarefa discricionária já limita uma predeterminação dessa coordenação, não é uma escolha autônoma do indivíduo. Logo, a justificativa padrão para o limite da ajuda da Sigma é a prioridade da usina no momento, ou seja, o objetivo e a prioridade parecem estar claros para todos os trabalhadores.

Percebe-se nessas entrevistas, diferente das entrevistas realizadas em 2008-2009, a adoção de outro comportamento em relação ao gestor. A responsabilidade da decisão de ir ajudar fica a cargo do próprio trabalhador (ZARIFIAN, 2001; 2003) mediante os limites pré-determinados próprios da tarefa discricionária (MAGGI, 2006) e a cooperação se manifesta sem a necessidade de intervenção direta do gestor.

A pergunta sobre cooperação era recebida com surpresa pelos entrevistados, pois acreditavam já terem falado sobre a matéria em questões anteriores. Em suas percepções, há muita proximidade entre trabalho em equipe, o ato de ajudar e o de cooperar, estando os três interligados. A cooperação também reflete o relacionamento no trabalho, pois, segundo um entrevistado: “Cooperação aqui é bem legal, as pessoas ajudam umas as outras, até [nas] questões fora [da empresa] mesmo, quando a gente pode, às vezes, quebrar um galho de um companheiro, [...] a gente acaba se cooperando” (Entrevistado 12). Aqui, o entrevistado trata de questões que não pertencem à organização, elas são referentes a um relacionamento externo entre os empregados e que refletem dentro da organização (EZTIONI, 1974). As relações de cooperação ocorrem tanto fora como dentro da empresa. No Quadro 2, a seguir, pode-se avaliar melhor o entendimento dos entrevistados sobre as noções categorizadas neste item.

Entendendo a concepção de cooperação dos entrevistados, pergunta-se qual o motivo para se cooperar na organização. Três entrevistados afirmaram que a motivação para cooperar é pessoal, que parte da própria personalidade do empregado ajudar e cooperar, que é uma predisposição pessoal. Oito afirmaram ser uma necessidade do trabalho, reforçada pela competência “trabalho em equipe”. Apenas um relatou que a cooperação na empresa não ocorre facilmente. Segundo ele, as pessoas são muito demandadas pela organização, e que é necessária uma intensa cobrança do pedido de ajuda para que seja atendido. Isso pode ser em razão do entrevistado estar alocado em uma área que poucas vezes constará como prioridade da usina – conforme a coordenação pré-determinada da cooperação (MAGGI, 2006) –, pois se trata de uma área de pesquisa e desenvolvimento. Mais uma vez está em tela os constrangimentos para determinadas ações, pois a predisposição a cooperar, aparentemente natural, é permeada por um ambiente que propicia a cooperação (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974) e a confiança (WHITENER *et al.*, 2006). Ambos os aspectos são ressaltados pelo código de conduta nesta organização. A organização pode trabalhar esses aspectos, intervindo no ambiente de trabalho e não diretamente na ação do ator. Nesse ambiente há intensa comunicação entre os empregados, principalmente entre os colegas de mesmo setor.

Quadro 2 - Entendimento de Cooperação para os entrevistados

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

Fonte: Entrevistas realizadas (2012).

Um dos entrevistados destacou que, antes dos ciclos de cultura, instituídos na organização como programas de mudança organizacional, a cooperação ocorria por motivações mais pessoais. Depois desses ciclos – ocorridos em 2006/2007, 2008 e 2010 – a cooperação passa a ser acionada em decorrência de uma necessidade do trabalho. Os relatos apontam tanto as motivações pessoais quanto os aspectos inerentes ao trabalho como motivos para cooperar, pois não se pode separar o profissional empregado da Sigma de sua condição ser humano. Todavia, as informações difundidas na organização sobre suas diretrizes tem direcionado a intenção de cooperar. Assim, observa-se o deslocamento da motivação para cooperar: os fatores referentes à personalidade do indivíduo ou à pessoalidade no trabalho vão sendo sobrepostos pelos imperativos do processo produtivo. Em várias oportunidades os profissionais do RH sublinharam a tendência de um foco cada vez mais direto na profissionalização da empresa, como atestam as entrevistas realizadas na pesquisa de 2008-2009.

Pode-se dizer que a cooperação é difundida por meio da competência “trabalho em equipe”, exigida em todos os eixos organizacionais da empresa e que tem sido trabalhada no modelo de gestão de pessoas por competências em vigor. Pela pesquisa, após análise conjunta com os dados produzidos na fase anterior, já mencionada nesse artigo, entende-se que para os operadores “orientação para resultados” e “trabalho em equipe” são competências muito enfatizadas; porque fazem sentido para o trabalho deles, pois são correlacionadas diretamente com as metas de produção, uma vez que trabalham na usina e sob a pressão das metas de produção em que atuam diretamente e os demais aspectos que as envolvem.

A maioria dos entrevistados afirma que a cooperação se dá pela necessidade do trabalho, porém isto não significa associá-la aos processos impositivos típicos do modelo taylorista-fordista, modelo em que a interação humana era reduzida ao mínimo necessário para a realização das atividades e a comunicação horizontal inexistia dentro da fábrica (MAGGI, 2006; SALERNO, 2008; ZARIFIAN, 2001). Na Sigma, a cooperação é orientada (SIGMA, 2010) através da coordenação pré-determinada (MAGGI, 2010) da fluidez produtiva da usina. Como observado, a solicitação de ajuda é atendida eficientemente por meio do canal de comunicação mais utilizado pelo eixo, o rádio.

Uma matriz teórica relevante para a reflexão da cooperação como força produtiva é representada por Marx (2008) que distingue a cooperação simples (entre ofícios e funções independentes) da cooperação complexa inerente à presença da divisão técnica do trabalho no interior do processo produtivo. No caso analisado, prevalece a cooperação complexa entre vários trabalhadores executando tarefas inter-relacionadas. E o rodar áreas, uma característica presente na empresa, faz com que os empregados, de um modo geral, sejam polivalentes, aprendam a lidar com diferentes máquinas, operações e setores, além de aumentar o seu conhecimento sobre o processo produtivo e da empresa em seu conjunto. O conhecimento adquirido em diferentes setores e áreas facilita o processo de cooperação entre empregados na empresa, somado ao muito bom ambiente encontrado na área de produção, conforme relatado pelos entrevistados.

Se os benefícios da cooperação interessam à organização, pois asseguram fluidez e eficiência aos processos, os trabalhadores, segundo alguns relatos, dela extraem possibilidades de desenvolvimento pessoal, de conhecimento e de alargamento da experiência profissional. Marx (2008) destaca a existência da cooperação no modelo de produção capitalista por esse argumento da redução do tempo e custos no processo produtivo, o que é percebido pelos trabalhadores entrevistados, pois ao focarem o resultado operacional como motor da cooperação, demonstram objetividade e clareza acerca do papel de cada um no contexto produtivo organizacional. Afinal, se há um clima propício à cooperação (segundo entrevistas), seja pela clareza das metas e formas de avaliação do desempenho propostas (SIGMA, 2010),

seja pela garantia de empregabilidade de maior prazo alcançada (segundo entrevistas) e pelo discurso sócio organizacional dominante de compartilhamento de objetivos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) que se reflete parcialmente em resultados financeiros obtidos com a participação nos resultados ao final de cada ano (uma exigência legal instituída), por que não entender a cooperação como um ganho compartilhado, entre indivíduos e organização?

A tendência verificada entre os entrevistados é que com a cooperação ganham a empresa e o trabalhador, sendo gerados resultados favoráveis para ambos: o trabalho se torna menos desgastante; os problemas são resolvidos de maneira mais eficiente; há geração de conhecimento para todas as partes envolvidas; e há desenvolvimento pessoal, pois cooperar torna-se um hábito também fora da empresa.

Sobre a importância dos pares na realização do trabalho e para a vida pessoal dos entrevistados, há clara constatação de que ninguém na empresa trabalha sozinho. A partir da relação no trabalho, é percebido que a amizade construída no interior da empresa também é vivenciada em outros espaços, conforme fala do entrevistado: “E pelas pessoas te ajudarem, criei grandes amigos lá fora com pessoas daqui de dentro e que eu tenho certeza que se eu sair da [...] [Sigma] hoje, essa amizade vai continuar existindo, independente dela ou não” (Entrevistado 5).

A percepção dos entrevistados sobre a importância da participação do outro na realização de sua atividade em sua rotina laboral só fortalece a ideia da cooperação existente nas relações de trabalho (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974; MAGGI, 2006) da Mineradora Sigma. Um entrevistado afirma que a importância das pessoas no trabalho e a contribuição que elas podem oferecer são importantes para a realização do seu trabalho. Porém, quanto às relações pessoais: “É muito superficial a visão que você tem do caráter das pessoas e de tanto que você pode se relacionar com essas pessoas” (Entrevistado 2). O entrevistado prefere não misturar essas relações no trabalho.

Também é evidenciado como a troca entre pessoas constrói novos pensamentos e atitudes que refletem na vida de quem interage nessas relações, seja profissional ou pessoal. Neste resultado, ninguém ganha mais do que ninguém, todos aprendem algo com a experiência. Os outros entrevistados afirmam que, quanto mais se relacionam, mais isso reflete no trabalho e que há crescimento mútuo nessa relação. Eles afirmam que, através dos diferentes pontos de vista das pessoas, tenham elas pouca ou muita experiência na empresa, são construídos novos aprendizados.

Ainda é observada uma relação de confiança no ambiente de trabalho (WHITENER et al., 2006), pois são trocadas experiências por meio da comunicação entre os trabalhadores, aqueles envolvidos no processo de cooperação. Eles sabem o que foi aprendido, o que foi corrigido e melhorado, e sabem que virão críticas construtivas no decorrer do trabalho. Essa situação transmite conforto para alguns entrevistados: “Eu confio nas pessoas que trabalham comigo, não porque eu confio, e sim porque elas me fizeram acreditar que elas eram confiáveis” (Entrevistado 12), em conformidade também a disseminação de valores e práticas que promovam a cooperação, segundo Axelrod (2010); “[...] porque é a confiança que você tem nelas!” (Entrevistado 10).

6. Considerações Finais

Este artigo pretende analisar a cooperação na rotina de trabalho dos empregados do eixo operacional da Mineradora Sigma, uma empresa de grande porte da região sudeste do Brasil, com um modelo de gestão por competências implantando em toda a organização desde 2006 – importante aspecto do contexto organizacional – acompanhado de mudanças organizacionais propostas por ciclos de cultura.

Durante as análises, foi evidenciada a interessante relação de cooperação existente entre os trabalhadores do eixo operacional da referida empresa na realização de suas atividades de trabalho. Constatou-se que o fluxo produtivo da mineradora é contínuo e integrado, desde a chegada da matéria-prima na unidade industrial, até o embarque do produto final no porto da empresa. Essa estrutura física da área de produção permite uma intensa comunicação entre os trabalhadores permeada principalmente pelo uso do rádio e, por vezes, facilitada pelas relações pessoais entre empregados. Dessa maneira, um empregado se comunica com diversas pessoas além da sua equipe de trabalho. A experiência dos empregados, que já trabalham em diferentes setores na empresa, viabiliza o trânsito da ajuda e da troca de informações na área de produção e, por vezes, entre as áreas. O ambiente produtivo da empresa somado à relação próxima entre empregados, a comunicação e suas experiências na atividade de trabalho, revelam um cenário propício para a cooperação no trabalho no nível operacional.

Alguns aspectos são fundamentais para que a cooperação ocorra no trabalho, dentre eles: a comunicação; a troca de informações; a qualidade do relacionamento entre gestores e geridos; e principalmente, o relacionamento entre os empregados. A decisão de agir cooperativamente é realizada a partir de diversas variáveis, muitas vezes complexas. Dentre elas o próprio limite da ação (MAGGI, 2006), que compreende saber a necessidade de ir ajudar ou continuar no posto de trabalho, as prioridades instituídas e o assumir a responsabilidade.

A naturalidade da cooperação descrita pelos empregados é destacada na fala de vários entrevistados, como nesta específica do entrevistado 7: “Está no sangue de quem trabalha na Sigma trabalhar em equipe”. O ambiente organizacional se torna um fator favorável à cooperação (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974) como atestam a ênfase na competência “trabalho em equipe” racionalizada por meio do modelo de gestão por competências em uso e as intenções e esforços de mudança na cultura da empresa em curso desde 2006. A cooperação é a manifestação da competência “trabalho em equipe” e, se antes era mobilizada com base em relações pessoais e afetivas – o companheirismo –, o novo ciclo de cultura enfatiza o profissionalismo e a racionalidade das condutas tendo em vista os níveis de eficiência e os resultados. A amizade entre colegas de trabalho continua sendo um fator de motivação para a cooperação, porém está determinada pelas características técnicas do processo produtivo que exigem coordenação e compartilhamento de conhecimentos e de experiência.

O nível de prescrição no trabalho é significativo, cabendo aos gestores repassar as informações aos empregados. No entanto, esse gestor se encaixa no figurino de capataz, típico do modelo clássico de organização do trabalho. A confiança (WHITENER ET AL., 2006) entre superior e subordinado e entre empregados é fortalecida na comunicação dos objetivos e metas a serem alcançadas com transparência de formas instituídas de disseminação e medição do desempenho individual e das metas organizacionais de produção. Nesse contexto, tanto o trabalho quanto a cooperação fazem mais sentido para os empregados; atingem a compreensão dos trabalhadores do nível operacional sobre o seu papel no desempenho produtivo e de como são afetados por este.

Por fim, não é intenção de este artigo explorar as maneiras de se obter a cooperação em uma organização, à qual, como aponta a literatura, cabe criar um ambiente favorável à promoção de ações cooperativas (BARNARD, 1971; ETZIONI, 1974). A análise em questão priorizou os trabalhadores operacionais de uma grande empresa industrial, buscando entender as relações existentes no ambiente de trabalho e a presença da cooperação nas rotinas de trabalho. Esses trabalhadores, por vezes esquecidos em pesquisas na área da Administração, são os que operacionalizam de fato os processos responsáveis pelo alcance das estratégias empresariais estipuladas pela alta diretoria.

Como desdobramento para pesquisas futuras indica-se o aprofundamento da reflexão sobre as relações entre cooperação espontânea e cooperação induzida em diferentes contextos organizacionais, de porte e modelos, buscando-se explorar o lugar e o sentido dessa cooperação na manifestação do espírito atual do capitalismo, segundo o enquadramento de Boltanski e Chiapello (2009).

¹ Esta pesquisa recebeu auxílio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES) e apoio com bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

- AMARO, R; BIANCO, M. F. A noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In: JUNQUILHO, G. S. *et al.* (Org.). **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Edufes, 2007.
- AXELROD, R. **A evolução da cooperação**. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2004.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, P. **Travail et travailleurs en Algérie**. Paris-La Haye: Mouton, 1963.
- _____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOYATZIS, R. **The Competent Manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no séc. XX. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- CORIAT, B. **Penser à l'envers**. Paris: Éditions Christian Bourgois, 1992.
- DUBAR, C. La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. **Sociologie du Travail**, v. 38, n. 2, p. 179–193, 1996.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J (Org.). **Gestão por competência**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- _____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competência**. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- FARIA, J. H. **Gestão Participativa**: Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- FLEURY, A; FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo, Atlas, 2000.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade Social e a Teoria dos Campos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 47, n. 2, p. 61-80, abr-jun 2007.
- GODOY, A. S. et al. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./ago./set. 2009.
- HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo, Edições Loyola, 1992.
- LE BOTERF, G. **Avaliar a competência de um profissional**: Três dimensões a explorar. Pessoal. Lisbonne, jun. 2006.
- _____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C.. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Rev. adm. contemp.** [online], v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011.
- MAGGI, B. **O agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- OIRY, E; D'IRIBARNE, A. La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification. **Sociologie du Travail**, v. 43, n. 1, p. 49-66, 2001.
- PARADEISE, C., LICHTENBERGER, Y. Compétence, compétences. **Sociologie du Travail** v. 43, n. 1, p. 33-48, 2001.
- PROCÓPIO, M. A cooperação Espontânea: Relativizando a importância da atividade formal de gestão no funcionamento das organizações. **Sociedade, contabilidade e gestão**, Rio de Janeiro, n. 1, v. 2, p. 62-77 jan./jun. 2007.
- REYNAUD, J.D. Qualification et marché du travail. **Sociologie du Travail**, n. 29, v. 1, p. 86-109, 1987.
- REYNAUD, J. D. Le management par les compétences: un essai d'analyse. **Sociologie du Travail**, n.43, v. 1, p. 7-31, 2001.
- SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANT'ANNA, A. S. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, D. H. *et al.* (Coord.) **Gestão de pessoas e competências: teoria e pesquisa**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2009. p. 239-253.
- SIGMA. **Cartilha de treinamento do ciclo de avaliação de desempenho 2008/09**, 2010.
- _____. **Código de Conduta**, 2006.
- _____. **Manual do Gestor revisado**, 2008.
- STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional**. (s.l. mimeograf.), 1999.
- TJOSVOLD, D. Cooperation Theory and Organizations. **Human Relations**, v. 37, n. 9, p. 743-767, set. 1984.
- WHITENER, E. M. et al. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. In: KRAMER, R. M. **Organisational Trust: a reader**. New York: Oxford University Press, 2006.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. (15. ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.
- _____. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.