

Desenvolvimento de competências no trabalho: um estudo com profissionais do beneficiamento de mármore e granito no sul do Espírito Santo*

Development of Occupational Skills: a study of marble and granite processing workers in southern Espírito Santo

*Gabriela de Brito Martins Santos***

*Mônica de Fatima Bianco****

Resumo

Estudar as competências dos trabalhadores na atividade de beneficiamento de mármore e granito, uma das atividades econômicas mais importantes do sul do estado do Espírito Santo, pareceu importante porque nas atividades do setor observa-se uma organização do trabalho com características de improvisação e informalidade (Moulin, 2006). Neste artigo optou-se por se conhecer e analisar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para acionar e desenvolver as competências na atividade de beneficiamento do mármore e granito, visando à transformação e gestão coletiva do trabalho. A base teórica do estudo apóia-se em Schwartz, Clot, Zarifian e Le Boterf. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva das situações de trabalho, baseada em grupos focais com trabalhadores, entrevistas e observações diretas. Os dados foram tratados com base na análise das práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano (Spink, 2003, 2004). O artigo quer contribuir para a área de psicologia do trabalho ao apresentar o anseio por: melhores condições de

* O artigo é um relato de pesquisa antes apresentado como comunicação no CBPOT 2012. É recorte de uma dissertação de mestrado da Linha de Pesquisa em Organizações e Subjetividades do PPGAdm-Ufes.

** Psicóloga graduada na Ufes e Mestre em Administração, atua como professora do Centro Universitário São Camilo/ES. E-mail: martins.gabby@gmail.com

*** Doutora em Engenharia de Produção, professora Associada da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); atuando no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm). E-mail: mfbianco@ig.com.br

trabalho e um maior investimento em aspectos da gestão de pessoas, como a autonomia para a tomada de decisão. Os trabalhadores identificam-se com o seu trabalho.

Palavras-chave: *trabalho, situações de trabalho, competência, mármore e granito.*

Abstract

The study of worker skills involved in marble and granite processing, one of the most important economic activities in southern Espírito Santo, is considered relevant due to this labor organization's traits, such as improvisation and informality (Moulin, 2006). This paper aims towards the understanding and analysis of strategies used by workers to activate and develop skills in the activity of processing marble and granite to make change and team work possible feats. Based on the theories of Schwartz, Clot, Zarifian and LeBoterf, this study is a qualitative research and describes occupational situations, relying on direct observation, focus groups and interviews with workers. Data analysis focused on discursive practices and the production of meaning (Spink, 2003, 2004). This paper seeks to contribute to Occupational Psychology as data suggests that workers long for better work conditions and for greater investment in people management, where issues at hand might be more decision making autonomy. Information gathered also suggests laborers greatly identify with their work.

Keywords: *Work, Occupational Situations, Skills, Marble and Granite.*

INTRODUÇÃO

O Espírito Santo é o estado que possui as maiores reservas de mármore e granito do Brasil, tendo a maior concentração de empresas ligadas a este setor. No Estado existem, aproximadamente, 1506 empresas, enquanto no Brasil são cerca de 5.000. Segundo pesquisa elaborada pelo IEL-ES (2007), a participação do setor de mármore e granito no PIB Industrial capixaba é de cerca de 7%, gerando em torno de 25.000 empregos diretos, além dos indiretos (Roberty, 2008).

No Estado, a consolidação desse tipo de produção industrial ocorre em meados dos anos 60 (Salviano da Costa, 1991). No entanto, segundo Roberty (2008) após anos em consolidação dos processos produtivos, em pesquisa realizada pelo IEL-ES em 2007, foram identificados vários aspectos de melhoria para o segmento de rochas, dentre os quais 13 (treze) estavam diretamente relacionados à qualificação dos profissionais em

diferentes aspectos. Assim, o setor de rochas parece carecer de políticas governamentais e empresariais que ajudem a equacionar problemas como este, que não é só deste Estado, mas do Brasil, pois o mercado de trabalho e as características do trabalho tem se alterado por modernizações sociais e tecnológicas. Estas modernizações exigem ação contínua e conjunta de diferentes instâncias e instituições e o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais (Zerbini e Abbad, 2010). Além do contexto do mundo do trabalho e da construção de competências estar marcado por mudanças, precariedade, ambigüidades e contradições (Lima, Barbosa, Baeta e Giroletti, 2010).

Esses aspectos apontam para a relevância desta pesquisa, pois mesmo com tantas dificuldades, o setor de mármore e granito se desenvolve com base nas competências dos trabalhadores locais do setor. Competências no trabalho estas adquiridas como? Em que condições e como se desenvolvem? Tendo como pressuposto a importância dos trabalhadores deste segmento para o seu constante desenvolvimento; assim como das normas práticas e informais consolidadas pela experiência do trabalho para a identificação profissional dos assalariados (Dubar, 2005), este estudo delimitou o seguinte objetivo: conhecer e analisar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para acionar e desenvolver as competências nas atividades de beneficiamento do mármore e granito, visando a partir desta emersão analítica contribuir para a transformação e a gestão coletiva do trabalho. Lembrando-se que a atividade de beneficiamento está dentre as menos estudadas no setor.

O artigo pretende contribuir para a área de psicologia organizacional e do trabalho ao apresentar uma análise, fruto da reflexão conjunta com trabalhadores, que anuncia o anseio por: melhores condições de trabalho e um maior investimento em aspectos de gestão dos processos de trabalho e de pessoas.

Por meio do estudo de autores como Schwartz, Clot, Zarifian e Le Boterf, dentre outros, buscou-se na pesquisa, levantar novas reflexões sobre o fazer-ser do trabalhador do setor de mármore e granito; sobre as estratégias no reconhecimento, identificação e desenvolvimento das competências

na ação - no cotidiano de trabalho, buscando construir formas de refletir e agir dos trabalhadores nas abordagens de questões relativas às pessoas, suas atividades de trabalho e contextos organizacionais.

TRABALHO E A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

A partir dos anos 80 e 90 (séc. XX), autores como Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (1994, 2003) contestaram a definição de competências associada ao estoque de conhecimentos e habilidades, procurando associá-las à questão da realização, da produção, da entrega. Tal pensamento é defendido pelo fato de que nem sempre pessoas que possuem um elevado “estoque” de conhecimentos e habilidades conseguem colocá-los em prática.

Assim, os autores introduzem o conceito de competência na ação, que representa colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, levando em conta as relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos e limitações de tempo e recursos (Dutra, 2010).

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

Ainda nesta perspectiva, segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008) para Le Boterf:

“[...] a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. [...] podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.” (p. 34)

Schwartz (2004) aponta três elementos presentes na noção de competência e que não se articulam facilmente: a apropriação de normas

antecedentes (o que é relativamente codificado e transmissível, que enquadra fortemente toda situação de trabalho), a história de cada situação (o que possui de histórico e de parcialmente inédito) e, ainda, a gestão do inédito, a realização de escolhas, numa dimensão de valores, incontornável, que se articula com as duas primeiras dimensões.

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

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

Para Zarifian (2001),

“do lado da Competência, o que diferencia a competência de um trabalho taylorizado é que ela expressa uma autonomia de ação do indivíduo (em uma equipe de trabalho, em uma rede de trabalho, etc.), que se engaja subjetiva e voluntariamente, em virtude de suas iniciativas, na melhoria do valor produzido. Esse engajamento pode-se manifestar em termos de reatividade às demandas dos clientes, em termos de sensibilidade à emergência de novas necessidades, em termos de melhoria do serviço prestado, etc.” (p. 97)

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

Além disso, a aprendizagem na ação funciona como estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais - reflexão sobre problemas reais e atuais, espaço para reflexão sobre ações e experiências e reformulação de ações e significados atribuídos pelo indivíduo a determinados conceitos e idéias (Hirota e Lantelme, 2005).

A COMPETÊNCIA E A ATIVIDADE REAL

A Ergonomia da Atividade sinaliza sobre a distância do trabalho prescrito e do trabalho real. A atividade se constitui enquanto um conjunto de fenômenos que caracteriza o ser vivo no cumprimento de suas ações. A atividade de trabalho, assim, envolve a tentativa de dar conta das prescrições do trabalho, levando em consideração as vantagens e restrições impostas pelos imprevistos e variabilidades (Guérin et al., 2004). Para Schwartz e Durrive (2007)

“O ser humano, como todo o ser vivo, está exposto a exigência ou normas, emitidas continuamente e em quantidade pelo meio no qual se encontra. Para existir como ser singular, vivo, e em função das lacunas das normas deste meio face às inúmeras variabilidades da situação local, ele vai e deve tentar permanentemente re-interpretar estas normas que lhe são propostas. Fazendo isto, ele tenta configurar o meio como o seu próprio meio. É o processo de renormalização que está no cerne da atividade.” (p.25)

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

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

Clot (2006) acrescenta que a atividade não é apenas aquilo que se faz, mas também o que não se faz, o que se pretende fazer, sem conseguir (os fracassos), o que poderia ter sido feito, o que se desejou fazer, o que se pensa ou sonha fazer em outra ocasião, o que fazemos para não fazer o que deve ser feito, o que fazemos sem querer fazer, o que está para ser

refeito, o que foi suspenso, o não realizado. Para este autor a competência profissional é também uma disposição a se desfazer ou a se desembaraçar de sua própria experiência.

Tal noção de competência, a competência-ação, de acordo com Zari-fian (2001) não pode ser construída diretamente a partir de uma classificação, um modelo, uma norma. Nesse sentido mais dinâmico, mais flexível, estará, então, associada a situações concretas e carregadas de eventos, que exigirão a mobilização dos sujeitos.

Para o mesmo autor, um aspecto sensível da gestão de competências é que a mobilização das competências não pode ser imposta ou prescrita. Nesse sentido, não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente. O que a organização pode fazer é requerer competências, criar condições favoráveis a seu desenvolvimento, validá-las, contudo, depende da automobilização dos indivíduos.

Diante desta perspectiva, a efetividade organizacional não pode mais estar nas mãos do tradicional “gestor”, nem tampouco enclausurada em prescrições apriorísticas. A competência profissional passa a ter o enfoque no indivíduo que trabalha e assim age de forma competente diante de uma situação/evento, imprevisto talvez demarcado por determinado contexto sócio-econômico e organizacional.

Do ponto de vista da Ergologia, a gestão é sempre plural, coletiva. Em toda a atividade de trabalho existe uma dimensão gestonária, sendo impossível gerir a partir de um nada e daí, a consideração da gestão coletiva do trabalho. Desta forma, a análise das situações inclui não apenas os procedimentos realizados, mas também as intenções que levaram àquelas escolhas.

A COMPETÊNCIA E OS “USOS DE SI”

Diante do exposto, cabe discutir sobre o conceito de competência e a gestão de competências na consideração do trabalho como gestão, como produção dos “usos de si”.

Para Schwartz e Durrive (2007), a atividade é sempre um debate de normas. A prescrição não oferece subsídios para o agir, pois as

renormalizações ocorrem permanentemente. Em termos práticos, isso significa que quando um sujeito adentra em um ambiente de trabalho, há uma pluralidade de normas antecedentes que podem ser da ordem da profissão, da organização do trabalho, do organograma, das regras comuns, dos objetivos da gerência e da produção, das maneiras de fazer. As normas antecedentes podem ser também as renormalizações coletivas estabelecidas. Há toda uma série de normas imbricadas, bem mais amplas que uma simples enumeração de procedimentos. Dessa forma, as normas antecedentes são aquelas que pré existem independente do sujeito.

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

Quanto às renormalizações, elas correspondem a tudo que o sujeito faz na atividade de trabalho consoante sua própria interpretação desse universo de normas antecedentes. Assim, o debate de normas é uma arbitragem (Schwartz e Durrive, 2007). Isso porque toda atividade envolve variáveis a serem geridas, envolve escolhas, arbitragens, decisões, critérios, ponderações, que Schwartz (2004) chama de “usos de si”. Uso quer seja por si mesmo, mas também pode ser por outros, por meio das normas e valores instituídos, antecedentes. No uso de si por si, é a pessoa quem reinventa uma certa maneira de ser, de viver, de sobreviver.

Em certas profissões, há normas bem precisas, mas na realidade, elas sempre são insuficientes. É o que Schwartz e Durrive (2007) chamam de “vazio de normas” (p. 191). Se as normas forem executadas ao pé da letra, elas não funcionarão. Haverá continuamente, os atrasos, as “emendas”, as diferenças... É nesse espaço que o sujeito cria, reinventa.

Nesse contexto, vale ressaltar ainda um dos conceitos fundamentais da ergologia: as dramáticas. Schwartz (1998) define dramática como,

“situação em que o indivíduo tem de fazer escolhas, ou seja, arbitrar entre valores diferentes e, às vezes, contraditórios. 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.” (p. 104).

Assim, a atividade de trabalho é sempre um “encontro histórico” entre os saberes acumulados nos instrumentos, nas técnicas, nos dispositivos coletivos e o saber da prática, da experiência. Esse encontro é palco de uma “dramática” (Schwartz e Durrive, 2007); ou seja, lugar onde ocorre a “atividade industriosa”, negociações do uso de si que são sempre problemáticas. Isso porque os sujeitos têm que fazer escolhas, sendo nessa situação que ele atuará de modo competente ou não.

Neste ponto, registrar com cuidado que nesta perspectiva ao invés de se negar a subjetividade do trabalhador, como tentou fazer sem sucesso o taylorismo-fordismo, a subjetividade é desejada e valorizada, pois estes “trabalhadores são gestores do próprio trabalho” são aprisionados num dever ser limitador. Neste contexto, o controle costuma se dar pelo próprio indivíduo, o capital anônimo então se exime de responsabilidade no processo, o trabalhador assume-se como co-responsável pela sua “carreira” e deve atender metas, deve se atualizar, deve “dar conta”, é o profissional pró-ativo, flexível, e é também solitário quando do seu fracasso.

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

Na gestão de competências, a competência apresenta-se como o poder de ação do trabalhador, a iniciativa e a responsabilidade são assumidas por um coletivo, mas ao mesmo tempo depende de cada pessoa individualmente, ou seja, as subjetividades individuais estão envolvidas. Nesse sentido, podemos entender que a contribuição fundamental da gestão de

competências nas organizações seria proporcionar, estabelecer e validar estes espaços de negociação, de expressão coletiva sobre o trabalho. E pensar, questionar o trabalho no sentido de transformá-lo, contando com a experiência e os saberes dos trabalhadores pode ser um caminho.

Assim, ao abordar o desenvolvimento das competências no trabalho de beneficiamento do mármore e granito, optou-se por conhecer a mobilização do conhecimento, da experiência e dos saberes dos trabalhadores e o conjunto das práticas necessárias à realização do trabalho, permeado de valores. Afinal, para Clot (2001) “a análise de trabalho não é apenas uma fonte de ação, mas um recurso para sustentar a experiência coletiva de modificação do trabalho por aqueles que o fazem.” (p.10)

MÉTODO

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

Segundo Machado, Toscano, Bianco e Pettineli-Souza (2007), as situações de trabalho não são limitadas pela simples prescrição de normas, indicando a necessidade de estudos que contemplem os usos de si dos trabalhadores em suas atividades de trabalho.

Para tanto, faz-se necessária a abertura por parte do pesquisador para um posicionamento político, participativo, constitutivo e destituído de concepções e valorações pré-estabelecidas. Assim, Rolnik (1989) propõe ao pesquisador que, ao analisar as situações de trabalho, produza espaços para “a emergência de intensidades sem nome, a incubação de novas sensibilidades e de novas línguas ao longo do tempo, a escolha de novos mundos, sociedades novas.” (p. 4)

Althusser (1980) afirma que a pesquisa é sempre possibilidade de sair de uma situação de mero reconhecimento/desconhecimento dos rituais

práticos da vida cotidiana, para produzir conhecimento dos dispositivos engendrados na atividade, desnaturalizando formas cotidianas de existência. Tal afirmação valida à experiência e o saber dos trabalhadores, assim como mobiliza os próprios participantes/ pesquisadores, o que possibilita a transformação das condições e dos processos de trabalho. É com essa concepção que se buscou estruturar o método nesta pesquisa. Conforme Paulon e Romagnoli (2010) dando voz à complexidade dos espaços organizacionais, pois “a complexidade é um desafio, que considera [...] a realidade através das incertezas, dos problemas e das contradições.” (p. 89)

Além disso, a Ergologia, como estudo das atividades humanas em situações de trabalho, tende a produzir uma interlocução dos diferentes saberes que sustentam atividades e experiências diversas dos trabalhadores.

No percurso metodológico, afastando-se do lugar de especialistas, optou-se pela realização de grupos focais com os sujeitos da pesquisa, ao final foram quinze sujeitos ao todo, buscando-se uma interlocução sobre os temas trabalhados em cada sessão; além de algumas observações diretas das atividades de trabalho de beneficiamento do mármore e granito terem sido realizadas em duas empresas do ramo. Foram também realizadas seis entrevistas em profundidade com os profissionais participantes dos grupos focais, que se mostraram interessados e disponíveis para essa etapa.

Portanto, a pesquisa utilizou-se dos seguintes instrumentos durante o período de obtenção dos dados entre agosto de 2010 e abril de 2011: a) seis encontros de grupos focais, com a participação de quinze sujeitos; b) seis entrevistas individuais, com sujeitos participantes dos grupos focais; c) algumas observações diretas das situações de trabalho em duas organizações envolvidas. Em todas as etapas de pesquisa foram também utilizados diários de campo, registrando a espontaneidade do agenciamento e as particularidades enfrentadas em cada encontro.

Em se tratando do processo de realização, foram convidados para a participação dos grupos focais de discussão, os trabalhadores de empresas do setor de mármore e granito atuantes no sul do Espírito Santo, vinculadas ao Sindirochas. A abertura do campo mostrou-se atrativa aos pesquisadores. O Sindirochas cedeu sua sede e auditório para a realização dos encontros

semanais, bem como disponibilizou seu *mailing* para a divulgação do projeto através de carta-convite, endereçada a todas as empresas vinculadas ao sindicato no sul do Estado.

Como foram convidados todos os trabalhadores dessas organizações, o critério de escolha dos participantes foi pela ordem de inscrição no grupo até completar o máximo de 20 (vinte) integrantes. Os sujeitos da pesquisa aceitavam participar mediante a assinatura de um termo de consentimento esclarecido, sendo permitido o máximo de 3 (três) trabalhadores por empresa.

Houve uma adesão imediata de vinte diferentes trabalhadores, atuantes em treze diferentes empresas de mármore e granito do sul do Estado. Tais trabalhadores, na oportunidade, exerciam a função de encarregados nas áreas, administrativa e de produção. Também participaram dos grupos focais dois profissionais do Sindirochas, sendo estes responsáveis pela organização de eventos e treinamentos de formação profissional no setor.

Realizou-se uma reunião inicial com todos os participantes, a fim de se construir coletivamente os passos iniciais da pesquisa. Foi acordado a realização de oito encontros semanais para a Discussão sobre Competências no Trabalho, Estratégias e Desafios no setor de mármore e granito, durante o período de três meses.

Concomitante e em seguida a etapa da discussão nos grupos, foram realizadas as entrevistas com base em roteiro pré-elaborado e as observações diretas. Nestas observações, em conjunto com os trabalhadores participantes dos grupos focais de discussão, acompanhava-se o trabalho em atividades semelhantes às deles. E, estas foram um fator de compreensão importante ao se aliar às falas dos trabalhadores sobre o seu próprio trabalho durante o processo de análise dos dados. Como observa Schwartz (2002), “o trabalho é um lugar de problematizações, ou seja, um lugar que convoca os sujeitos a fazerem escolha, no sentido de dar novas normas, tornando a vida possível de ser vivida no meio de trabalho.” (p. 135)

Assim, nas discussões, entrevistas e observações, os participantes explicaram e mostraram aos pesquisadores e trabalhadores participantes também, as suas atividades de trabalho e como estas estavam permeadas de valores.

Todas as informações foram, numa etapa seguinte para a confecção do relatório, analisadas com base na análise das práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano, em conformidade com Spink (2003, 2004) e Spink e Gimenes (1994); indo além de uma leitura, mas no realçar de uma fala que traduza a voz do trabalhador entrevistado num sentido coletivo, onde ele é um e todos simultaneamente.

Entende-se que o discurso se traduz por meio da comunicação, que é atravessada por lembranças, experiências vividas, histórias e ideologias daqueles que se expressam. Spink e Medrado (2000) afirmam que a produção dos sentidos é uma construção social, coletiva, interativa, por meio da qual as pessoas constroem a compreensão e o enfrentamento das situações cotidianas, tendo a função de garantir às pessoas condições para que se sintam integrantes de um corpo social. Assim, Spink e Frezza (2004) propõem

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

Partindo-se dessa perspectiva e do foco proposto - as competências na ação -, partiu-se para a análise num contexto sócio-histórico, político e cultural, apontando o discurso que traz consigo certas prescrições linguísticas, regras e valores que orientam os cotidianos de trabalho. Contudo, o discurso possui também “irregularidades” presentes em diferentes contextos em que é produzido e de acordo com os repertórios interpretativos de que se dispõe, dando seu significado criador e gestor (Spink, 2004).

Nesse sentido, pensou-se a prática discursiva e a produção de sentidos como dispositivos de análise, que se coadunam com a ergologia, pois ambos privilegiam a dialogia, o posicionamento, a interação e a construção do conhecimento conjunto.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O trabalho e a atividade de beneficiamento

Os processos de trabalho na atividade de beneficiamento do mármore e granito são bastante diversificados embora pautados na especialização e em postos de trabalho. Segundo relato dos participantes da pesquisa, o trabalho muitas vezes é executado a céu aberto, sendo nítida a presença de muito ruído, poeiras de sílica, além do uso constante de produtos químicos; o que já é do conhecimento dos estudiosos do setor. Importante dizer que nas descrições, os nomes usados são fictícios.

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

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

Ou seja, fica claro na fala do entrevistado a noção de eventos vinculados ao cotidiano do seu trabalho e a ação competente (Zarifian, 2001; Le Boterf, 2003) associada ao improviso no sentido de realizar manobras para atingir ao resultado almejado no seu trabalho alinhado aos objetivos organizacionais.

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

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

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

A falta de iniciativa relatada, associada à falta de compromisso demonstra carência de uma política de capacitação no setor com foco no desenvolvimento de competências para o trabalho nas organizações em foco; pois se a realidade do setor é de uma mão-de-obra não qualificada cujas condições de trabalho já relatadas deixam a desejar, a escolha do trabalhador é pelo *turn over* para demonstrar o seu descontentamento; uma estratégia de fuga e usos de si (Schwartz, 2003; Schwartz e Durrive, 2007).

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

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

“Quando tem um novo funcionário na empresa eu chego, pego os EPIs que o cara vai trabalhar e chego no melhor menino da área em que o novato vai trabalhar e digo: vai e ensina a ele. Porque o encarregado ficar do lado

ensinando não tem como, pois do jeito que nós anda, não tem como. Aí eu falo: você fica aqui com ele até ele aprender e, quando ele aprender, você solta ele por aí.” (JOSE, Encarregado de Produção)

A fala de José, da experiência de aprendizagem *on the job*, na prática, em contraste com a aprendizagem formal, pode-se dizer é o fundamento para a construção de competências na ação no contexto investigado (Le Boterf, 2003); a competência como formação *in loco*, para produzir resultados e proveniente do domínio da atividade de trabalho (dubar, 2005). Pouca ênfase se vê nas falas sobre os procedimentos formais referentes aos procedimentos de trabalho e normas, exceto para aspectos de segurança. Outro aspecto crítico e bem conhecido referente ao trabalho no setor.

Sobre a questão da segurança em específico, apontam:

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

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

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

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

“Existe uma regra que cada vez que alguém for pego sem o equipamento de proteção, leva advertência e que com três advertências o trabalhador é mandado embora por justa causa, mas isso não existe, ninguém faz isso, isso é inviável, não acontece.” (JOSÉ, Encarregado de Produção)

Como se vê, as normas são reescritas no cotidiano do trabalho pelos aspectos contextuais e sócio-econômicos do setor, de modo a se sobreporem aos quesitos segurança como neste exemplo. São as normas antecedentes (Schwartz, 2003, 2007) sendo construídas no cotidiano destes trabalhadores em convivência com os interesses das organizações.

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

Mais uma vez, nos relatos obtidos tem-se a noção das dificuldades vivenciadas pelos trabalhadores do setor, que não tem sequer os direitos trabalhistas respeitados e, uma vez mais, criando situação de risco para estes, cujo descanso anual é ignorado.

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

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

Ou seja, a capacitação formal não é valorizada pelas organizações, o que estabelece a falta de prioridade para os trabalhadores também, uma

vez que num contexto de *turn over*, descumprimento de férias, etc. o trabalhador percebe um ambiente de pouca disponibilização e possibilidade de abertura para ações como essas; mesmo que a iniciativa e diagnóstico tenham partido do próprio sindicato das empresas como fator de necessidade e melhoria no setor.

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

Aldo diz que, às vezes, o profissional quer participar dos cursos, mas não é liberado pelo dono da empresa. Fala ainda, da dificuldade que os profissionais do administrativo tem para entender as necessidades do pessoal da produção; aspecto importante do contexto, uma vez que a competência pressupõe ambiente organizacional propício a comunicação (Zarifian, 2001, 2003).

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

“A empresa que eu trabalho investe em treinamentos, sempre estamos participando de treinamentos de manutenção, segurança, liderança. Estes tempos atrás, fiz um curso de energia, mas vou falar a verdade, não me serviu pra nada, terminei o curso, mas não entendi nada que foi ensinado.”
(TONI, Encarregado de Produção)

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

Diante destes relatos, discute-se a centralidade da preocupação com a qualificação de profissionais no setor de rochas. Observa-se, ainda, um discurso voltado para a competência no sentido de qualificação profissional.

Nesse sentido, abordam a competência como capacidade individual, adquirida na atividade de trabalho e que pode ser mais bem desenvolvida a partir de cursos e treinamentos, desde que haja identificação com o trabalho. Contudo, em contrapartida, em alguns relatos antes apresentados, desqualificam os cursos e treinamentos como garantia de competência profissional, valorizando o pilar da experiência, do saber-fazer (Schwartz, 2003). Ou seja, é um contexto permeado por ambigüidades no discurso, característico de fases de adaptação dos sujeitos a um discurso contemporâneo de mudança sócio-organizacional.

A história: as pedras no caminho...

Considerando o que nos traz Schwartz (2004), ao refletir sobre competências nas atividades de trabalho, três aspectos se articulam: as competências, que levam em conta a apropriação de normas antecedentes; a história de cada situação, e a gestão do inédito. A competência remete a generalidade da produção dos valores e da maneira que se manifestam através das pessoas e destas nas atividades de trabalho. A fala dos trabalhadores destacadas a seguir, denotam essa multiplicidade de aspectos que formam as competências e saberes.

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

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

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

Conforme Cunha (2007) existe uma aptidão geral para usar toda essa heterogeneidade na competência que se expressa no ato do trabalho. “As competências, qualificações e saberes do ponto de vista da atividade

humana em trabalho, guardam fronteiras muito fluídas, seriam dimensões da formação humana, marcadas evidentemente pela dimensão axiológica própria aos seres humanos.” (p.15)

Os relatos dos profissionais participantes permitiram o contato com suas produções; produções estas que se transformam, são lapidadas e marcadas pelas reflexões daqueles que narram, juntamente com aqueles que estavam presentes, ouvindo, participando e interagindo nos encontros agendados. Schwartz (2000) sugere o entendimento do trabalhar como manifestação da vida, que é decisivo para que compreendamos o caráter enigmático e complexo do trabalho como um espaço-tempo de debate de normas e valores. Neste, o trabalhador é desafiado a renormalizar diante de prescrições, eventos, acasos e variabilidades dos seus cotidianos.

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

Schwartz (1998) propõe a consideração dialética entre o saber e a experiência, a aplicação do conhecimento levando em consideração, singularidades, particularidades e variabilidades da atividade de trabalho.

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

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

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

Assim, como aqui a atividade de trabalho é sempre um “encontro histórico” entre os saberes acumulados nos instrumentos, nas técnicas, nos dispositivos coletivos e o saber da prática, da experiência. Esse encontro é palco de uma “dramática” (Schwartz, 2004), ou seja, lugar onde ocorre a “atividade industriosa”, negociações do uso de si que são sempre problemáticas.

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

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

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

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

Schwartz (2000) descreve estas microcriações como corpo-si e complementa: estas escolhas e arbitragens durante a atividade, nem sempre

são conscientes e/ou visíveis. Assim, nas falas a seguir percebe-se a autonomia como uma forma de desenvolvimento da competência e, sinalizam também a invisibilidade da competência quando se atinge o esperado.

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

“Eu posso dizer que trabalho com autonomia. O que tenho que fazer, faço, o que tenho que pedir, peço. Se der certo, ótimo. Se não der, assumo a responsabilidade e levo bronca (rs). A gente tenta fazer tudo do melhor jeito, dá o jeitinho brasileiro pra tudo dar certo e, na verdade, você só é cobrado daquilo que você não faz. O que você faz, nem sempre é lembrado.” (JOSÉ, Encarregado de Produção)

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

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

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

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

Inquietações, estratégias e desafios

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

O desafio para as competências e sua gestão é ter o enfoque no trabalhador como indivíduo completo, que pensa, trabalha e age de forma competente diante de uma situação/evento imprevisto. Assim, o conceito de trabalho retorna ao trabalhador (Zarifian, 2003), pois exige deste último a iniciativa e responsabilidade diante da realidade não mais “rotinizada”.

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

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

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

Assim, percebem-se nas falas dos trabalhadores, as denúncias e anseios por melhores condições de trabalho, por um maior investimento em pessoal e na autonomia para a tomada de decisões. Eles, apesar das

dificuldades enfrentadas, identificam-se com o que fazem e demonstram paixão pelo setor e pela atividade de extração e beneficiamento. Esta, por vezes, se confunde com sua história de vida, conforme relatado anteriormente.

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

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

Portanto, pode-se dizer que para o trabalhador e as empresas se beneficiarem da gestão de competências, para que o saber-fazer individual e coletivo se traduza em uma atividade de trabalho mais saudável e consciente, será necessário haver uma revisão dos modos de trabalhar e gerenciar, de ser e estar, de autonomia, de busca pelo desenvolvimento; o que foi trazido à tona pelos trabalhadores participantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os pontos de análise discutidos, neste estudo, possibilitaram o conhecimento da percepção de trabalhadores do mármore e granito sobre a construção de saberes e competências no trabalho de beneficiamento, permeado pelo contexto sócio-econômico e organizacional local.

Observou-se na presente pesquisa que, ao analisar ações e comportamentos que ora cessam e ora ampliam as possibilidades do trabalhador ser, agir, desenvolver-se e formar-se através das relações de trabalho, os participantes pensaram e compartilharam idéias e ações que funcionam como dispositivos, contribuindo para o desenvolvimento de competências

na ação, num fazer coletivo, possibilitando a participação, a criação no trabalho e valorizando a experiência dos trabalhadores como pólo de construção de saberes sobre o trabalho no setor de mármore e granito.

Observou-se também que aspectos do contexto são importantes na construção das competências. E, são determinantes para a construção das estratégias de reconhecimento, identificação e desenvolvimento das competências no setor de rochas. Resultado similar a outros obtidos em estudos semelhantes, embora não com o mesmo foco, como o de Lima et al. (2010).

Contudo, o que se observa na fala dos participantes seria uma noção de competência ainda muito atrelada a aspectos de qualificação e formação, o que denota a necessidade de ampliação da reflexão com os próprios trabalhadores e abordagem das competências a partir de outras perspectivas, denominadas ingredientes por Schwartz (1998).

Os objetivos desta pesquisa foram atingidos, pois as análises dos relatos e encontros possibilitaram entender aspectos importantes inerentes ao desenvolvimento de estratégias e ações dos trabalhadores no seu cotidiano de trabalho, assim como permitiu a reflexão coletiva sobre essas ações, sobre aspectos da competência e trabalho no setor investigado. As competências podem ser consideradas resultantes de aspectos objetivos e subjetivos do trabalho. Os relatos apontam nuances, falhas, tentativas e outros possíveis para o reconhecimento, identificação e desenvolvimento de competências na ação de beneficiamento de mármore e granito.

Assim, a pesquisa trouxe como uma de suas contribuições esta intervenção no sentido de produzir reflexões sobre os cotidianos de trabalho dos encarregados participantes e suas relações com os demais trabalhadores da empresa da qual fazem parte. Além de permitir a interlocução com os de outras organizações. Quando existe espaço para uma construção coletiva nos encontros das experiências dos trabalhadores, eles as entregam e é possível se estabelecer uma relação com o prescrito e com as normas antecedentes como afirmam Schwartz (2003, 2004) e Schwartz e Durrive (2007).

A gestão de competências no trabalho é o desafio que se apresenta para estas empresas, no sentido de agir numa articulação de saberes e provocar mudanças para os trabalhadores e organizações envolvidas no beneficiamento de mármore e granito no sul do Espírito Santo.

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

Cabe ressaltar ainda, que novas normas de construção de saberes, de construção do social, “renormalizações” se produzem sem cessar nos cotidianos de trabalho. Assim, considera-se que este é um trabalho inacabado, já que a reflexão é uma prática que deveria ser uma dinâmica instituída no mundo do trabalho, pois no contexto capitalista, para Navarro e Padilha (2007) “tragicamente, até mesmo o trabalho que pode comprometer a saúde física e psíquica passa a ser objeto de desejo.” (p. 19).

Sugere-se que este trabalho se estenda no futuro, incluindo a análise das situações em pedreiras (extração). Outro recorte interessante seria a inclusão e a participação de profissionais do sindicato dos trabalhadores e a participação de outras organizações, em nível nacional ou internacional, formando um intercâmbio de pesquisas na área.

REFERÊNCIAS

- Althusser, L. (1980). *Posições II*. Rio de Janeiro: Graal.
- Barros, M. E. B. (2004). Modos de gestão e produção de subjetividade. In: Abdalla, M. e Barros, M. E. B. (Orgs.). *Mundo e sujeito: aspectos subjetivos de globalização* (pp. 93-114). São Paulo: Paulus.
- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Clot, Y. (2001). Editorial. *Education permanente*, 146 (1), 7-16.
- Cunha, D. M. (2007). Saberes, qualificações e competências: qualidade humana na atividade de trabalho. <http://esnips.com/web/textosergologia.2007>.
- Dejours, C. (2003). *O fator humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.

- Dutra, J. S., Fleury, M. T. L. e Ruas, R. L. (2008). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Guérin, F., Laville, A., Dniellou, F., Duraffourg, J. e Kerguelen, A. (2004). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blucher: Fundação Vanzolini.
- Hirota, E. H. e Lantelme, E. M. V. (2005). Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil. In: Ruas, R., Antonello, C. S. e Boff, L. H. (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão* (pp. 207-220). Porto Alegre: Bookman.
- Le Boterf, G. (1994). *De la competence*. Paris: Les Editions de Organisation.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Lima, R. de J. C., Barbosa, A. C. Q., Baeta, A. M. C. e Giroletti, D. A. (2010, setembro). *Tecendo a realidade com fragmentos do passado: estudo sobre a Influência de aspectos identitários e culturais na construção de competências no complexo têxtil*. Anais do XXXIV Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil.
- Machado, L. D., Toscano, M. S., Bianco, M. F. e Petinelli-Souza, S. (2007). Apontamentos sobre o cotidiano de alguns trabalhadores. In: Junquilha, G. S.; Bianco, M. F.; Behr, R. R. e Petinelli-Souza, S. (Orgs.) *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar* (pp. 173-197). Vitória: EDUFES, v. II.
- Moulin, M. G. B. (2006). *O lado não polido do mármore e granito: a produção social dos acidentes de trabalho e suas conseqüências no setor de rochas ornamentais no sul do estado do espírito santo*. Tese de Doutorado, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Navarro, V. L. e Padilha, V. (2007). Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 19 (Edição Especial 1), 14–20.

- Paulon, S. M. e Romagnoli, R. C. (2010). Pesquisa intervenção e cartografia: melindres e meandros metodológicos. *Estudos e pesquisas em psicologia*. Rio de Janeiro: UERJ, 10 (1), 85-102.
- Roberty, L. (2008). Pedras ornamentais na economia. *Revista Pedras do Brasil*. Vitória, (65).
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. São Paulo: Atlas.
- Rolnik, S. (1989). *Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo*. São Paulo: Editora Estação Liberdade.
- Salviano da Costa, I. L. (1991). *Cachoeiro suas pedras sua história*. Cachoeiro de Itapemirim.
- Schwartz, Y. e Durrive, L. (2007). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF.
- Schwartz, Y. (2004). Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: Figueiredo, M., Athayde, M., Brito, J. e Alvarez, D. (Orgs.) *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Schwartz, Y. (2003, maio). *Trabalho e saber*. Comunicação apresentada no Seminário Internacional Trabalho e Saber, Belo Horizonte, Brasil.
- Schwartz, Y. (2002). Disciplina epistêmica, disciplina ergológica – paidéia e politéia. *Pro-posições*, Unicamp, 13 (1) jan./abr, 126-149.
- Schwartz, Y. (2000). A comunidade científica ampliada. *Trabalho & Educação*, Revista do NETE, (7) jul/dez, 38-46.
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas, XIX (65), 101-139.
- Spink, M. J. (Org.) (2004). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3ª ed. São Paulo: Cortez.
- Spink, M. J. e Frezza, R. M. (2004). Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: Spink, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (pp. 17-39). São Paulo: Cortez.

- Spink, M. J. e Medrado, B. (2004). Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: Spink, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (pp. 41-61). São Paulo: Cortez.
- Spink, M. J. P. e Gimenes, M. G. G. (1994). Práticas discursivas e produção de sentido: apontamentos metodológicos para a análise de discursos sobre a saúde e a doença. *Saúde soc.* [online], 3 (2) 149-171.
- Spink, P. K. (2003). Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia & Sociedade*, 15 (2) 18-42.
- Zarifian, P. (2003). *O Modelo da competência*. São Paulo: Senac.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zerbini, T.; Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13 (2) 177-193.