

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ANA CARLA BASTOS ARMAROLI

**O GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO E A USINAGEM DOS OFÍCIOS:
CABEÇA PENSANTE SOLTA DENTRO DA EMPRESA**

NITERÓI

2021



ANA CARLA BASTOS ARMAROLI

**O GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO E A USINAGEM DOS OFÍCIOS:
CABEÇA PENSANTE SOLTA DENTRO DA EMPRESA**

Tese apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Doutora pelo Programa de
Pós-Graduação em Psicologia da Universidade
Federal Fluminense.

Orientadora: Claudia Osório da Silva

NITERÓI

2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG
Gerada com informações fornecidas pelo autor

A727g

Armaroli, Ana Carla Bastos

O gerenciamento participativo e a usinagem dos ofícios:
Cabeça pensante solta dentro da empresa. / Ana Carla Bastos
Armaroli; Claudia Osório da Silva, orientadora. Niterói,
2021.

208 f.: il.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói,
2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGP.2021.d.01836179758>

1. Clínica da atividade. 2. Método. 3. Análise da
atividade situada. 4. Gerenciamento participativo. 5.
Produção intelectual. I. Silva, Claudia Osório da,
orientadora. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de
Psicologia. III. Título.

CDD -

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

ANA CARLA BASTOS ARMAROLI

**O GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO E A USINAGEM DOS OFÍCIOS:
CABEÇA PENSANTE SOLTA DENTRO DA EMPRESA**

Tese apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Doutora pelo Programa de
Pós-Graduação em Psicologia da Universidade
Federal Fluminense.

Aprovada em 19 de novembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cláudia Osório da Silva – UFF
Orientadora

Profa. Dra. Leny Sato – USP

Profa. Dra. Cirlene de Souza Christo – UFRJ

Prof. Dr. Marcelo Figueiredo – UFF

Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz – UFF

NITERÓI
2021

Ao meu pai, meu primeiro exemplo de militância
pela saúde e segurança dos trabalhadores.
Aos trabalhadores participantes deste estudo,
pela parceria na luta.

AGRADECIMENTOS

Contranarciso

em mim
eu vejo o outro
e outro
e outro
enfim dezenas
trens passando
vagões cheios de gente
centenas

o outro
que há em mim
é você
você
e você

assim como
eu estou em você
eu estou nele
em nós
e só quando
estamos em nós
estamos em paz
mesmo que estejamos a sós

(Paulo Leminski, 2013, p. 32)

Sinto que tão desafiador quanto escrever a tese é a escrita dos agradecimentos de forma que inclua a parceria de todas as pessoas queridas e que expresse o meu reconhecimento pela disponibilidade de cada uma delas em estar ao meu lado durante esses anos de estudo. Muito obrigada. Esses laços de amor e de amizade permearam, sustentaram e impulsionaram a minha escrita durante esse período. E de forma direta, eu agradeço:

À minha orientadora e querida amiga Profa. Dra. Claudia Osório, imensamente, a disponibilidade, a parceria e a confiança de estar comigo, orientando e sustentando a escrita desta tese. Essas ações foram absolutamente fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui, durante um período de emoções (in)tensas que atravessaram e atravessam os diversos territórios existenciais durante o percurso do doutorado.

À Universidade Federal Fluminense (UFF) pela sua infraestrutura, na qual foi possível realizar encontros potentes nas salas de aula, nos grupos de pesquisa, no colegiado e no Instituto de Psicologia, espaços que me proporcionaram uma formação a partir de uma experiência de ensino-aprendizagem democrática e socialmente crítica; incluindo também a PROPPI pelo auxílio de financiamento ao Congresso.

A todos os professores e professoras da pós-graduação em Psicologia da UFF, em especial, à Profa. Dra. Katia Aguiar, à Profa. Dra. Ana Paula Lopes e ao Prof. Dr. Hélder Pordeus, que em diferentes momentos, e cada um à sua maneira, intervieram durante esse percurso com suas análises sobre a minha implicação na relação academia-empresa.

À Profa. Dra. Cristina Rauter pelas intervenções carinhosas que tanto contribuíram para a construção de novos sentidos sobre a minha inserção na academia e no campo empírico durante esse percurso de doutoramento.

Ao Prof. Dr. Marcelo Figueiredo, à Profa. Dra. Leny Sato e à Profa. Dra. Cirlene Christo, presentes na banca de qualificação, cujas pertinentes considerações foram fundamentais para dar forma a este trabalho.

Ao coletivo Nutras pelos bons encontros que funcionam como um instrumento potencializador de saúde, de sentidos, de amizades e de inspirações que estão presentes nesta tese. Obrigada pelo cuidado e pela acolhida. Um dos sentimentos mais bacanas que pude sentir no Nutras foi quando, em diversos momentos, integrantes do grupo lembravam da minha pesquisa durante os seus estudos, nas idas aos congressos ou viagens. Essa atenção foi muito acolhedora.

Às queridas amigas de pesquisa Noeli Godoy, fonte de inspiração na arte de conciliar família, trabalho, estudos e vida social; Cristiane Lisboa, querida interlocutora de longos tempos; Luciana Albuquerque, muitas afinidades e semelhanças em nossa história de vida pessoal e profissional, trocas e apoios mais que valiosos nesse percurso; Marianna Araújo, sempre atenta aos nossos ânimos – que uma hora estão melhores, outra hora, piores –, obrigada a você e ao Emerson Moraes pela parceria nos artigos.

Minha gratidão à Profa. Dra. Ana Paula Lopes e à Ma. Camila Andrade pela prazerosa parceria nos estágios de docência e no grupo de estudos da iniciação científica, e aos alunos da graduação em Psicologia na UFF e na Iniciação científica no Nutras por compartilhar os seus sonhos e contribuir para manter viva a minha memória sobre o motivo de ter escolhido a Psicologia como profissão e por apontar para novos caminhos inimagináveis.

Minha gratidão à minha queridíssima amiga e pesquisadora Karla Memória pela parceria em diferentes momentos acadêmicos e fora da academia, pelo convite para participar da oficina de fotos que estava coordenando na EEAAC-UFF, pelas viagens para os congressos, pela sua leitura cuidadosa deste trabalho.

À Profa. Dra. Katia Santorum pela oportunidade em apresentar a oficina de fotos à turma de Psicologia do Trabalho na UERJ e às minhas companheiras Emanuelle Aguiar e Monique Brito nessa rica experiência.

À minha querida professora Verônica Tardin e a todo o coletivo da Oficina de Texto Bebel Pantaleão pela maravilhosa metodologia de ensino da redação que nos fez redescobrir a riqueza da literatura, do mundo das ideias, da construção dos argumentos e o modo como colocá-los em palavras.

Aos trabalhadores da empresa em que foi realizado o estudo do campo empírico, coanalistas nessa intervenção, sempre prontos para contribuir com os seus incríveis saberes. Em especial, a Valdemiro, autor da frase “Cabeça pensante dentro da empresa”.

A Wanderson Ferreira pelo apoio técnico na revisão gramatical e na formatação deste texto.

À minha amiga-irmã Alessandra Paes pela edição de algumas imagens neste trabalho.

Por fim, ao meu companheiro Paulo por sustentar diversos afastamentos do trabalho e da nossa vida familiar para me dedicar à escrita da tese.

A socialização capitalista, originária da divisão de trabalho que a monetarização acentua, impede movimentos globais e um pensamento global. A reivindicação de uns não raro representa um agravo para o outro. A força da alienação vem dessa fragilidade dos indivíduos, quando apenas conseguem identificar o que os separa e não o que os une (SANTOS, 2007, p. 30).

RESUMO

O método de coanálise da atividade situada tem como uma das suas funções promover a aproximação entre o problema e aqueles que atuam na sua resolução, de forma que se apresenta com uma forte vocação formativa para o desenvolvimento do protagonismo dos trabalhadores. A presente tese teve como objetivo geral dar potência, por meio de um estudo de caso, à experiência da pesquisa-intervenção realizada com o método de coanálise da atividade situada. Nesse sentido, propôs-se a contribuir com a construção de instrumentos para intervenções em clínicas do trabalho que estejam comprometidas com o protagonismo dos trabalhadores na reorganização do seu próprio trabalho. Para isso, delimitamos como objetivos específicos apresentar o método de coanálise da atividade situada, relatar as intervenções com o método, narrar coanálise da atividade situada, analisar o desenvolvimento do ofício e indicar a relação entre a coanálise da atividade e a gestão participativa. O referencial teórico da clínica da atividade tem como princípio o uso da metodologia da pesquisa-intervenção, e está inserida no campo científico das psicologias clínicas do trabalho. Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso sobre o método de análise da atividade situada como estratégia para um gerenciamento participativo. Nele, foi realizada a análise do desenvolvimento dos diálogos entre trabalhadores de base, engenheiros e diretoria em três experiências de intervenção, nas quais se instalou a necessidade de reorganizar o processo de trabalho decorrente dos problemas na implantação de uma nova ferramenta tecnológica no processo produtivo da empresa moveleira. As análises feitas neste estudo indicaram que a análise da atividade nos moldes da clínica da atividade, como método de gerenciamento, promove o protagonismo dos trabalhadores na reorganização do trabalho por meio da conscientização da complexidade do processo produtivo e da cultura organizativa. Métodos de gerenciamento comprometidos com uma política de relacionamento mais participativo são importantes para o desenvolvimento da ampliação do campo de ação dos trabalhadores, para o fortalecimento dos laços de parceria e melhora na eficiência em situações nas quais as prescrições se apresentam defasadas, como na reestruturação produtiva. Como destaque desse método, podemos apresentar a sua vocação formativa situada, pela qual as experiências acumuladas pelo coletivo, ao serem compartilhadas, tornam-se recurso para a formar(a)ção eficiente e fonte de energia pela ampliação do sentido da atividade que é provocado pela troca. Como clínicos do trabalho, temos como desafio para o nosso ofício o desenvolvimento de ferramentas metodológicas que nos instrumentalizem para intervenções que potencializem os saberes que são construídos a partir do cotidiano de trabalho; e que estes possam estar inseridos nos projetos de reorganização do processo de trabalho. Apesar de as micro e pequena empresas, como a do nosso campo empírico, terem uma participação importante na economia do nosso país, ainda há poucos estudos sobre gerenciamento participativo nessa área. Neste estudo, foi possível indicar o desenvolvimento dos diferentes ofícios, o qual foi potencializado pelo método de gerenciamento participativo. Este fez uso da análise da atividade situada como instrumento para a reorganização das situações de impedimento no trabalho em um cenário de implantação tecnológica. A construção do protagonismo dos trabalhadores ocasionou a ampliação do poder de agir dos diretores. Essa ocorreu por meio do replanejamento estratégico da empresa.

Palavras-chave: Clínica da atividade. Método. Análise da atividade situada. Gerenciamento participativo. Inovação tecnológica.

ABSTRACT

The method of co-analysis of the situated activity has as one of its functions to promote the approximation between the problem and those who work on its resolution, so that it presents itself with a strong training vocation for the development of workers' protagonism. The present thesis had the general objective of giving power, through a case study, to the experience of intervention research carried out with the method of co-analysis of situated activity. In this sense, it proposed to contribute to the construction of instruments for interventions in work clinics that are committed to the role of workers in the reorganization of their own work. For this, we delimited as specific objectives to present the method of co-analysis of the situated activity, report the interventions with the method, narrate the co-analysis of the situated activity, analyze the development of the craft and indicate the relationship between the co-analysis of the activity and participatory management. The theoretical framework of the clinic of activity has as its principle the use of the research-intervention methodology, and is inserted in the scientific field of clinical psychologies of work. This research is characterized by a case study on the method of analysis of situated activity as a strategy for participatory management. In it, an analysis of the development of dialogues between base workers, engineers and management was carried out in three intervention experiences, in which the need to reorganize the work process arising from problems in the implementation of a new technological tool in the production process of the furniture company. The analyzes carried out in this study indicated that the analysis of the activity along the lines of the clinic of the activity, as a management method, promotes the role of workers in the reorganization of work through the awareness of the complexity of the production process and organizational culture. Management methods committed to a more participatory relationship policy are important for the development of the expansion of the workers' field of action, for the strengthening of partnership ties and improvement in efficiency in situations in which the prescriptions are outdated, such as in productive restructuring. As a highlight of this method, we can present its situated training vocation, through which the experiences accumulated by the collective, when shared, become a resource for efficient formation and source of energy by expanding the meaning of the activity that is provoked. for the exchange. As work clinicians, we have as a challenge for our profession the development of methodological tools that equip us for interventions that enhance the knowledge that is built from the daily work routine; and that these can be included in the work process reorganization projects. Although micro and small companies, such as those in our empirical field, play an important role in our country's economy, there are still few studies on participatory management in this area. In this study, it was possible to indicate the development of different crafts, which was enhanced by the participatory management method. This made use of the analysis of situated activity as an instrument for the reorganization of situations of impediment at work in a scenario of technological implantation. The construction of workers' protagonism caused the expansion of the directors' power to act. This occurred through the company's strategic replanning.

Keywords: Activity clinic. Method. Analysis of situated activity. Participatory management. Technologic innovation.

RÉSUMÉ

La méthode de co-analyse de l'activité située a comme une de ses fonctions de favoriser le rapprochement entre le problème et ceux qui travaillent à sa résolution, de sorte qu'elle se présente avec une forte vocation formative pour le développement du protagonisme des travailleurs. L'objectif général de la présente thèse a été de mettre en exergue, par le biais d'une étude de cas, l'expérience de la recherche-intervention réalisée avec la méthode de co-analyse de l'activité située. En ce sens, elle se propose de contribuer avec la construction d'instruments pour des interventions en cliniques du travail qui soient engagées par rapport au protagonisme des travailleurs dans la réorganisation de leur propre travail. Pour ce faire, nous délimitons comme objectifs spécifiques de présenter la méthode de co-analyse de l'activité située, de relater les interventions avec la méthode, de narrer la co-analyse de l'activité située, d'analyser le développement du métier et d'indiquer la relation entre la co-analyse de l'activité et la gestion participative. Le référentiel théorique de la clinique de l'activité a comme point de départ l'utilisation de la méthodologie de la recherche-intervention, et est insérée dans le domaine scientifique des psychologies cliniques du travail. Cette recherche se caractérise par une étude de cas sur la méthode d'analyse de l'activité située comme stratégie pour une gestion participative. Dans cette étude, l'analyse du développement des dialogues entre travailleurs de base, ingénieurs et direction a été réalisée, en trois expériences d'intervention, lors desquelles s'est installé le besoin de réorganiser le processus de travail provenant des problèmes dans l'implantation d'un nouvel outil technologique dans le processus productif de l'entreprise du secteur de l'ameublement. Les analyses faites dans cette étude ont montré que l'analyse de l'activité sur le modèle de la clinique de l'activité comme méthode de gestion, favorise le protagonisme des travailleurs dans la réorganisation du travail, au moyen de la conscientisation de la complexité du processus productif et de la culture organisationnelle. Des méthodes de gestion engagées vis-à-vis d'une politique de relation plus participative sont importantes pour le développement de l'élargissement du champ d'action des travailleurs, pour le renforcement des liens de partenariat et une amélioration au niveau de l'efficacité dans des situations lors desquelles les prescriptions se révèlent déphasées, comme dans la restructuration productive. En tant que point fort de cette méthode, nous pouvons présenter sa vocation formative située, par laquelle les expériences accumulées par le collectif, lorsqu'elles sont partagées, deviennent une ressource pour reconstruire les actions et pour composer le développement du métier et une source d'énergie pour l'augmentation du sens de l'activité qui est provoqué par l'échange. En tant que cliniciens du travail, nous avons comme défi pour notre métier le développement d'outils méthodologiques qui nous instrumentalisent pour des interventions renforçant les savoirs qui sont construits à partir du quotidien de travail ; et que ceux-ci puissent être insérés dans les projets de réorganisation du processus de travail. Bien que les microentreprises et les petites entreprises, comme celle de notre champ empirique, aient une participation importante dans l'économie de notre pays, il n'existe encore que peu d'études sur la gestion participative dans ce secteur. Dans cette étude, il a été possible de montrer le développement des différents métiers, ce qui a été renforcé par la méthode de gestion participative. Celle-ci a fait usage de l'analyse de l'activité située comme instrument pour la réorganisation des situations d'empêchement dans le travail dans un contexte d'implantation technologique. La construction du protagonisme des travailleurs a entraîné l'augmentation du pouvoir d'agir des directeurs. Celle-ci s'est produite par le biais d'une replanification stratégique de l'entreprise.

Mots-clés: Clinique de l'activité. Méthode. Analyse de l'activité située. Gestion participative. Innovation technologique.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividade triplamente dirigida	29
Figura 2 – Desenvolvimento do projeto de <i>software</i>	33
Figura 3 – Organograma setorial da empresa.....	35
Figura 4 – Linha do tempo	37
Figura 5 – Construção dos dados da pesquisa	38
Figura 6 – Novo Organograma do setor de produção	81
Figura 7 – Dimensões da participação.....	106
Figura 8 – Usinagem Coanálise da Atividade Situada	121
Figura 9 – Diálogo Interior.....	123
Figura 10 – Atividade (instrução) sobre a atividade (projetar)	125
Figura 11 – Usinagem Narrativa Gráfica	136
Figura 12 – Processo de trabalho dos projetistas-vendedores	138
Figura 13 – Levantamento dos problemas.....	139
Figura 14 – Organograma com o conferente das medidas	141
Figura 15 – Análise dos problemas no método de trabalho	145
Figura 16 – Projeto técnico.....	146
Figura 17 – Narrativa Gráfica A.....	150
Figura 18 – Narrativa Gráfica B	151
Figura 19 – Usinagem Restituição	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Transcrição 1: no Nutras	47
Quadro 2 – Transcrição 2: cabeças pensantes	60
Quadro 3 – Transcrição 3: o comprometimento dos encarregados	63
Quadro 4 – Transcrição 4: o acúmulo de funções	67
Quadro 5 – Transcrição 5: a qualificação dos trabalhadores no Rio de Janeiro.....	79
Quadro 6 – Transcrição 6: a percepção do consultor sobre a empresa.....	79
Quadro 7 – Transcrição 7: a clássica divisão social do trabalho	82
Quadro 8 – Transcrição 8: o debate de valores	100
Quadro 9 – Diálogos na intervenção	122
Quadro 10 – Transcrição 9: lista de problemas no Sistema Dois	124
Quadro 11 – Transcrição 10: as cubas sobre as pias	128
Quadro 12 – Transcrição 11: resposta ao relatório.....	128
Quadro 13 – Transcrição 12: réplica	129
Quadro 14 – Usinagem Coanálise da Atividade Situada.....	132
Quadro 15 – Experiência Usinagem Narrativa Gráfica.....	154
Quadro 16 – Transcrição 13: mensagem de <i>e-mail</i> com a pauta da reunião	159
Quadro 17 – Transcrição 14: diálogos da reunião de Restituição	160
Quadro 18 – Usinagem Restituição – Reunião de Restituição	165
Quadro 19 – Resultados.....	169
Quadro 20 – Cooperação conflitual.....	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participantes da Narrativa Gráfica.....	148
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CAD	Computer Aid Design
CNC	Controle Numérico Computadorizado
CQC	Centros de Controle de Qualidade
EEAAC	Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
GE	Grupos de Expressão
IPSI	Instituto de Psicologia
MDF	Medium Density Fiberboard
MOI	Movimento Operário Italiano
MPV	Mínimo Produto Viável
NUTRAS	Núcleo de Estudos e Intervenções em Trabalho, Subjetividade e Saúde
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Psicologia
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFF	Universidade Federal Fluminense

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	18
INTRODUÇÃO	22
1 O ESTUDO DE CASO	28
1.1 O ENLACE ENTRE A EMPRESA E A PESQUISA	34
2 DADOS DA PESQUISA.....	42
2.1 ACOLHER A ATIVIDADE DE PESQUISA É CUIDAR DA PESQUISADORA.....	52
2.2 DISPOSITIVO ANALISADOR.....	53
3 A CLÍNICA DA ATIVIDADE.....	55
3.1 ATIVIDADE DOS OUTROS: A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	73
3.2 SUJEITO: A RELAÇÃO DE SERVIÇO	88
3.3 OBJETO: A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	92
3.4 OUTROS: A TECNOLOGIA	98
4 MÉTODOS DE GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO	106
4.1 DIÁLOGO ENTRE OS DIFERENTES ATORES-OFÍCIOS	110
4.2 OS LAÇOS DO GERENCIAMENTO COM A CLÍNICA DA ATIVIDADE	114
5 A USINAGEM DOS OFÍCIOS.....	117
5.1. USINAGEM COANÁLISE DA ATIVIDADE SITUADA COMO MÉTODO DE GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO.....	118
5.1.1 Analisando a coanálise do dispositivo de vídeo.....	130
5.1.2 Análise do processo de instrução e de mediação	131
5.1.3 Considerações sobre o deslocamento funcional do saber da experiência.....	134
5.2 USINAGEM NARRATIVA GRÁFICA	136
5.2.1 Analisando a análise do dispositivo Narrativa Gráfica.....	142
5.2.2 Análise do desenvolvimento do ofício de conferente.....	154
5.2.3 Considerações sobre o deslocamento funcional do sentido da atividade.....	155
5.3 USINAGEM RESTITUIÇÃO	156
5.3.1 Analisando a análise do dispositivo Restituição.....	164
5.3.2 Análise do processo de Restituição.....	164
5.3.3 Considerações sobre o deslocamento funcional das controvérsias.....	166
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	169
6.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	171

6.2 RELATAR AS INTERVENÇÕES COM O MÉTODO.....	174
6.3 NARRAR A COANÁLISE DA ATIVIDADE	175
6.4 ANALISAR O DESENVOLVIMENTO DO OFÍCIO	177
6.5 DESTAQUE – FORMAÇÃO SITUADA	180
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	187
REFERÊNCIAS	191
APÊNDICE A – CONFERENTE DE MEDIDAS.....	201
APÊNDICE B – VENDEDOR-PROJETISTA.....	204

APRESENTAÇÃO

Ao expor o meu pré-projeto na disciplina de metodologia em pesquisa, como doutoranda em Psicologia na Universidade Federal Fluminense (UFF), foi-me proposto como ‘dever de casa’ o relato sobre como eu havia chegado ao campo empírico deste estudo de caso. O desafio se apresenta na medida em que a inserção nesse território foi produzida por encontros, apreendidos como acontecimentos potencializadores da manutenção da vida em curso. Esses encontros não se iniciaram na trilha profissional, entretanto, sobre esse caminho se desdobraram.

Começo esta narrativa com a seguinte pergunta: com quantos laços se constrói uma pesquisa?

Escolhi dar início a este exercício dialógico a partir da minha história pessoal, que, por meio das alianças que se estabeleceram entre os atores, tornou possível a constituição de uma empresa familiar que foi administrada pelo meu companheiro e por mim¹.

Considero o relato importante porque ele é atravessado por vivências pessoais e profissionais e pelo fato de, nele, estar inserido um novo projeto: a pesquisa científica. Esta composta por uma escolha política que, como nos apresenta Rodrigues (2016, p. 18), “veicula, e quantas vezes, tradição, família e propriedade”.

Essas vivências, ao serem enlaçadas pelo afeto, provocado pelo encontro entre a pesquisadora e a história do campo empírico, são transportadas à consciência. Nesse deslocamento, passam para o estatuto de experiências, que serão relatadas, e que compunham o meu modo de trabalhar à época, mesmo em tarefas que não tinham relação direta com o meu cargo de gerente de Recursos Humanos (RH).

Escrever possibilitou certo distanciamento e uma perspectiva panorâmica dos saberes subjetivos e não formais que possivelmente estiveram presentes nas minhas atividades profissionais (CUNHA, 2016).

O que mais tem valor na história de vida é a experiência do sentir, por meio da narrativa, a ‘coerência’ entre o que sou e o que do passado me compõe. É um experimentar a minha história de vida.

Durante os dez anos posteriores ao falecimento da minha mãe, eu, o meu pai e a minha cadela Laica formávamos uma família. Após esse período, ficamos somente eu e a Laica que,

¹ Seguindo as orientações do Código de ética profissional (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005), no art. 16, para manter preservada a identidade da empresa e a de seus trabalhadores, que compuseram o nosso campo empírico, optamos por não inserir imagens do local nem dos referidos sistemas Um e Dois.

pelo passar dos anos, já era idosa. Por essa razão, manter a convivência com ela tornou-se importante. No entanto, por distintos motivos, necessitei mudar-me para a casa de parentes, mas não sem antes encontrar um bom lugar que acolhesse a minha companheira de jornada. Esse ‘novo lar’ deveria ser localizado próximo à minha nova residência. Por esse motivo, fui apresentada por amigos ao proprietário de uma marcenaria local que, na época, estava à procura de um cão de guarda.

Em 1994, com o mercado de móveis usados e antigos em expansão, o jovem comerciante estava preparando-se para abrir um brechó na cidade; e, ao ver os da minha antiga casa à venda, prontamente apresentou a proposta de negociação. Tal situação não poderia ter sido mais providencial, visto que eu estava alugando o meu imóvel – e que, para isso, anteriormente, seria preciso acomodar a minha estimada cadela e vender a mobília.

Dois meses posteriores a esse acontecimento, a loja de móveis antigos e usados foi inaugurada com essa mesma mobília. A partir desse momento, eu e esse jovem, hoje meu companheiro, iniciamos os laços afetivo e comercial. O nosso namoro durou sete anos. Após esse período, a minha antiga casa não estava mais alugada, então decidimos residir lá. Desde o dia em que nos conhecemos até hoje, passaram-se 25 anos.

Durante esse tempo, além daqueles laços, construímos também uma família, pois temos uma filha. Assim, essa empresa moveleira foi o campo empírico desta pesquisa.

Os laços que atravessam a pesquisa

Ao escrever sobre a minha história de vida profissional na empresa, senti um estranhamento. Percebi que esse se dava pela escolha em começar a narrativa vinculada à constituição dessa empresa que foi o nosso campo empírico. A partir desse desconforto, fiquei me indagando: por onde começar então? Decidi por um afeto anterior: quando escolhi o meu ofício?

A partir dessa pergunta, veio-me, de forma recorrente, uma lembrança da minha infância, período em que eu deveria ter por volta dos 10 anos de idade. Essa cena, que reaparecia toda vez que eu me propunha a pensar sobre a minha história profissional, parece-me sem sentido. Apesar das tentativas, não consegui descolar-me dela. Dessa forma, resolvi incluí-la nesta narrativa.

Não é possível marcar um lugar específico no tempo do encontro com aquilo que nos gera a vontade de saber e de criar um lugar no mundo ao qual iremos circunscrever nossa fala. A pesquisa não nasce; ela irrompe e nos mergulha

em seu magma. De certa forma, podemos admitir que ela já existia em nós, em um diferente e especial estado contraído, e que já habitava a nuvem virtual e contínua de nossa própria duração, à espera de sua atualização; que a pesquisa, enfim, corresponde ao nosso próprio passado, grávido de muitos futuros e devires. (FONSECA *et al.*, 2006, p. 656)

A imagem é referente à ocasião em que fomos, eu e minha mãe, a uma loja de sapatos. No momento em que fui experimentar o calçado, reparei que o vendedor era um rapazinho entre 12 e 16 anos. Naquele momento, fui acometida por um sentimento de compaixão. À época, como até hoje, não compreendo o porquê desse afeto por uma pessoa que nem conhecia.

Dessa memória, ficam as questões: o que, dessa imagem, compõe-me na caminhada para a pesquisa? Qual será a conexão com a minha história de vida profissional?

Nesse momento, penso que as colocações de Rodrigues (2016, p. 18), em seu texto “Para entrar na dança”, quando escreve sobre a narrativa, questiona o anonimato científico, ao colocá-lo em analogia ao trabalho de um artesão, quando ambos imprimem a sua marca nas obras que realizam. Que marcas foram impressas por essas experiências na pesquisa?

Outrossim, existe outra questão sobre ser escritor, que nos ameniza a inquietação provocada pela ausência das respostas. Essa questão refere-se ao que foi escrito por Laura Brandini (2017), com referência ao filósofo Roland Barthes (1964)²: respostas: metodologias ou alvos previamente definidos são parte do que ele chamou não de escritura, mas de “escrevência”. Quando se reproduz ao final o que se já sabia desde o início. Chego ao final sem respostas, mas com algumas pistas sobre o caminho.

Seguindo as minhas memórias laborais, recordo que me encantei pela psicologia ao ser apresentada a um dos livros de Freud, do qual, infelizmente, não me lembro a referência. Então, ingressei no Curso de Psicologia em 1989. Na graduação, afetada pelas aulas da Profa. Cláudia Osório, apaixonei-me pela análise institucional; e, como acadêmica bolsista em um hospital geral, fui enlaçada pela psicologia do trabalho.

Após dez anos distantes da academia, eu retornei com o intuito de dar continuidade à minha formação. Com o propósito de ingressar no mestrado, reencontrei, após 12 anos, aquela que foi responsável por apresentar-me à socioanálise. Com a mesma habilidade, ela o fez com

² A autora Brandini (2017, p. 746), em sua análise sobre o texto de Barthes (1960) “Escritores e escreventes”, descreve-nos: “Nesse texto, ele distingue a escrita dita literária, a escritura, da escrevência, a escrita que serve a um objetivo, que visa transmitir uma mensagem ou causar um efeito, ou que simplesmente remete a um referente. Ao contrário da escrevência, a escritura é pura, intransitiva, autorreferencial. Tal categorização baseia-se numa concepção marxista do sistema literário, opondo os ‘escreventes’ ou autores subordinados a um sistema burguês, aos ‘escritores’, autores livres de toda submissão às normas do sistema. Essa visão maniqueísta, contudo, não é ingênua, uma vez que Barthes admite o fato de que não existe um exercício puro da escritura ou da escrevência, um puro escritor ou um puro escrevente, mas que os autores se movem entre as duas funções, podendo ser escritores e escreventes a um só tempo”.

a clínica da atividade, abordagem teórica em psicologia clínica do trabalho que, desde então, tornou-se a minha principal referência.

Agora, no doutorado, o estudo sobre a relação entre métodos de intervenção e gerenciamento me provoca questões que incitam a pesquisa.

INTRODUÇÃO

O gerenciamento participativo é entendido como uma forma de liderança alternativa, pela qual a inserção dos trabalhadores ocorre de forma direta ou por representação nos espaços de decisões organizacionais. No entanto, tradicionalmente, estes são ocupados pelos dirigentes das empresas. No caso dos projetos de inovação tecnológica, costumeiramente, essa função de gerenciamento é exercida por engenheiros de *'software'* ou por analistas de sistemas, em uma dinâmica na comunicação que se caracteriza por uma verticalidade entre estes e os sujeitos que trabalham na base.

O termo gerenciamento foi usado neste estudo para identificar uma função de coordenação de um grupo de trabalhadores. Nessa perspectiva, ele difere do termo gestão, que, no nosso entender, relaciona-se com a organização individual das atividades cotidianas.

Conceituamos sujeito como sendo um ser que está em conflito com diversas demandas, e a sua constituição se dá no conflito entre as suas atividades, as atividades dos outros e o objeto de trabalho. O sujeito que trabalha tem que gerir esse triplo conflito de forças, que ele produz e às quais responde.

Esse modelo tradicional da política de gerenciamento apresenta graves consequências para o cenário da reestruturação produtiva, como, por exemplo, a exclusão dos saberes de ofício em favor dos saberes científicos, o retrabalho e a sobrecarga dos operadores para manter a qualidade do serviço. Métodos alternativos de gerenciamento buscam quebrar essa lógica hierarquizada do conhecimento e de um modelo ideal a ser seguido, de forma que os processos e os produtos sejam repensados a partir da complexidade que compõe o real da atividade.

Este estudo, ao ter como referência uma fábrica de móveis na cidade de Niterói, no estado do Rio de Janeiro, delimitou-se em contribuir para a construção do conhecimento sobre a relação entre o método de coanálise da atividade e o gerenciamento participativo, que favorecesse a formação situada dos atores inseridos nesse processo.

A partir do desarranjo ocasionado pela implantação de uma nova tecnologia, ficou evidente a complexidade dos diversos saberes contidos naquele processo produtivo. Como meio para resolver essa questão, a partir do princípio participativo da empresa, há a inclusão dos trabalhadores da base para dialogar com os especialistas em sistemas de integração. O caminhar desse diálogo que ocorreu entre os atores revelou essa complexidade, a qual não pôde ser ignorada, se não ao custo de paralisar o processo de implantação. Na história dessa empresa, a formação dos seus operadores se dava no próprio exercício da atividade. A implantação de uma

nova tecnologia e seus imprevistos colocou em foco a importância de uma cultura organizativa que contemplasse a formação situada dos seus trabalhadores.

Buscou-se, portanto, reunir experiências de coanálise da atividade situada com o propósito de responder ao seguinte problema da pesquisa: como esse método de coanálise da atividade operou como uma política de gerenciamento participativo potencializando o desenvolvimento do ofício e a formação situada?

Encontramos, em diferentes fontes de referência, indicações das possíveis causas socioeconômicas para a estagnação no crescimento da indústria de transformação em nosso país: educação formal insuficiente, escassez de mão de obra qualificada, diminuição na procura de empregos por jovens e aumento do salário acima do aumento da produtividade (BELLUZO, 2013; OSAVA, 2013; FIEC, 2020). Essas possíveis causas estão inseridas em diferentes dimensões: sociais econômicas e técnicas, que, de forma mais ou menos direta, estão relacionadas com as mudanças do processo produtivo nas indústrias de transformação (LIMA; SILVA, 2002).

No Brasil, existem 422.055 indústrias de transformação, entre elas, 28.004 atuam no setor moveleiro. Essas, em sua maioria, são micro e pequenas empresas familiares tradicionais – de até 50 empregados – de capital inteiramente nacional, com um gerenciamento centralizador e autoritário (FIRJAN, 2015).

Segundo a literatura, as empresas familiares, semelhantes à do campo empírico em questão, são percebidas como frágeis no que se refere à sua sobrevivência e aos modos de gerenciamento. Esse fato possivelmente acarreta a unilateralidade na gestão das questões relativas a jornada de trabalho, admissões, demissões, organização do trabalho e relações sociais. Por outro lado, os campos empíricos das micro e pequenas empresas se apresentam como um cenário rico de possibilidades para o desenvolvimento de pesquisas vocacionadas para intervenções comprometidas com a desconstrução da cultura clássica da rígida divisão social do trabalho. Essa possibilidade se deve à sua menor estrutura, e à aproximação entre dirigentes e operários, o que favorece maior fluidez na comunicação sobre a cultura organizativa entre seus atores.

A presente tese teve como objetivo geral dar potência a essa experiência de gerenciamento participativo por meio do acompanhamento de um estudo de caso. Neste, foi analisado o processo do desenvolvimento no diálogo entre ofícios distintos, e a possibilidade tanto da formação em situação quanto da ampliação das margens de manobra desses dirigentes comprometidos com a organização participativa do trabalho em uma empresa moveleira no estado Rio de Janeiro.

Devido ao entrave existente na comunicação entre engenheiros e operadores, na implantação de uma inovação tecnológica, este estudo de caso se justificou pelo acompanhamento de uma experiência de gerenciamento participativo. Nele, estudou-se o método de coanálise da atividade como um instrumento para a gerência por ferramentas conceituais que operaram na análise da ampliação do poder de agir dos trabalhadores, em um modo de pensar a reestruturação fabril que não seja opressora.

O nosso estudo de caso foi realizado por meio do relato de três experiências, que são referentes aos problemas que ocorreram durante a implantação de uma inovação tecnológica. Elas apresentam como proposta para o gerenciamento participativo o método de coanálise da atividade situada, o qual cumpre a função de ser um instrumento para provocar o diálogo entre os trabalhadores que integravam esse projeto de reestruturação. Os diálogos tiveram como objeto tanto a reorganização do trabalho quanto a customização da nova tecnologia oferecida pelos projetistas-vendedores.

A pesquisa-intervenção se configura pela premissa de que toda pesquisa já é, por si só, uma intervenção, por não haver separação entre o pesquisar e o intervir. Nesta abordagem, propusemos acompanhar os efeitos da intervenção na própria pesquisa, em seu objeto e no desenvolvimento do pesquisar. Esse protocolo clínico-metodológico desloca o sentido clássico de testar as hipóteses previamente construídas da pesquisa científica para o de fertilizar a construção dos dados que a narrativa comporta.

O movimento dessa tecitura ocorreu a partir do diálogo no Núcleo de Estudos e Intervenções em Trabalho, Subjetividade e Saúde (Nutras) sobre a própria intervenção. O Nutras foi um dos instrumentos da pesquisadora para a construção das etapas na pesquisa da colheita dos dados.

A pesquisa foi fundada nos conceitos e métodos de intervenção da clínica da atividade e da ergonomia da atividade, analisando a experiência de gerenciamento participativo, em um cenário de reestruturação produtiva e inovação.

A tese foi estruturada em seis capítulos, somados à Apresentação, à Introdução, às Considerações Finais, às Referências e aos Apêndices. Iniciamos relatando a nossa escolha em realizar esta pesquisa científica por meio do estudo de caso e seguimos com o capítulo sobre a construção dos dados colhidos no campo empírico.

A seguir, encabeçamos os capítulos sobre o referencial teórico que é o da clínica da atividade e a sua relação com a inovação, com o conceito de serviço, com a reestruturação produtiva e a tecnologia. Na sequência, abordamos a relação do gerenciamento participativo com o método da coanálise da atividade. No quinto capítulo, apresentamos três experiências

sobre o uso da coanálise da atividade situada como um instrumento para o gerenciamento dos ajustes na implantação do novo Sistema. Nomeamos essas experiências de: Usinagem Coanálise da Atividade, que se refere-se à coanálise da atividade situada; Usinagem Narrativa Gráfica, sobre o redesenho de cargos; e Usinagem Restituição, acerca da restituição.

Na análise dos resultados, apresentamos os indicadores do processo de desenvolvimento dos ofícios que foram potencializados pelo uso do método de coanálise da atividade situada; como a política participativa ampliou o raio de ação da gerente de RH e dos dirigentes da empresa e favoreceu o processo de formação em situação.

A presente tese teve como tema a potência de uma experiência de gerenciamento participativo, tema este que merece ser ampliado nos meios acadêmicos. Neste estudo de caso, foi analisado o processo do desenvolvimento no diálogo entre ofícios distintos, bem como a possibilidade tanto da formação em situação quanto da ampliação das margens de manobra de dirigentes comprometidos com a organização participativa no trabalho, em uma empresa moveleira no estado Rio de Janeiro.

O desejo que a impulsionou foi o de contribuir com o desenvolvimento conceitual de métodos de gerenciamento, ao apresentar um estudo de caso em que a empresa optou por um modelo participativo no seu projeto de reestruturação produtiva.

Este conteúdo pode tornar-se um potente recurso para os profissionais que se afinem com o princípio transformar para conhecer, alicerces da clínica da atividade, voltados às estratégias ligadas à criação de métodos que melhorem as condições de trabalho a partir dos próprios trabalhadores. Igualmente, aos que também pretendam conhecer sobre os métodos de gerenciamento que promovam a saúde mental e ampliem as ferramentas de intervenção comprometidas com a melhora da qualidade dos processos de trabalho e de seus produtos.

O entrave existente no diálogo entre os distintos ofícios durante o ajuste de uma nova ferramenta tecnológica fez surgir o interesse por realizar um estudo de caso. Este se deu por caminhos que puseram em foco não apenas o trabalho dos operadores, mas também o dos gerentes. Ademais, ao estudar um método de gerenciamento participativo e instrumentos conceituais que atenderam às necessidades de ampliação do poder de agir dos dirigentes, potencializou-se a posição ética de um modo de pensar a reestruturação fabril que não foi somente produtivista, hierarquizada e opressora.

Por fim, o compartilhamento do saber da experiência, além de ser um potente instrumento de transformação das condições do trabalho, também se tornou um potencializador do desenvolvimento profissional dos que integraram os coletivos de trabalho.

A tese teve como objetivo geral analisar e dar potência à experiência de gerenciamento participativo. Para que ele fosse alcançado, delimitamos os seguintes objetivos específicos: apresentar o método de coanálise da atividade, tanto a situada quanto a de uso; relatar três intervenções; narrar as referidas coanálises; e analisar o desenvolvimento dos ofícios que estão contidos nessa rede.

O conceito de ofício é um dos conceitos cotidianos mais comuns no meio laboral, e é uma das palavras que expressam o que é trabalho, estando vinculada a um grupo de trabalhadores com reconhecida competência em relação às estratégias de ação e ao uso das técnicas no curso da atividade. Esse conceito proporciona uma identidade profissional aos seus membros e possibilita o seu desenvolvimento por meio das trocas dos saberes sobre as regras contidas no exercício da atividade, que são construídas por meio das relações entre os trabalhadores e se referem ao cuidado e à prudência no exercício laboral (CRU, 2016b).

Clot (2010b) se refere a Osty (2003) para falar de uma conceitualização sociológica do ofício. Essa diz que pertencer a um ofício possibilita ao trabalhador o desenvolvimento de competências específicas para a realização de uma tarefa, promove a sua identidade profissional e fortalece as regras das relações sociais. A clínica da atividade procura desenvolver uma conceitualização psicológica do ofício, a qual se refere à função que o coletivo de trabalho exerce para os trabalhadores, com o propósito de estudar o uso que é feito desse recurso coletivo, que chamamos de ofício, para exercer as suas atividades (CLOT, 2010b). Para haver um coletivo, é necessário que haja vários trabalhadores que respeitem as mesmas regras fornecidas pelo ofício, com o propósito de manter a qualidade de um trabalho que é comum a todos eles (CRU, 2016a). Nesse sentido, a importância que a dimensão coletiva do trabalho tem para a manutenção de um trabalho bem-feito pode ser encontrada também no texto de Figueiredo e Athayde (2005) sobre a atividade de mergulho.

Abordar o ofício por meio dessa metodologia o torna também um instrumento de formação ‘de atores’ (ROCHA, 2007, p. 43) que inverte a lógica tradicional de treinamento *on the job*, a qual está formatada para o modelo padronizado “saber-repetição” (p. 37) para outra, a da formação de autores e novos saberes do ofício (OSÓRIO DA SILVA; BARROS; LOUZADA, 2011; LACOMBLEZ; TEIGER; VASCONCELOS, 2014). As regras de ofício³ servem para dar sustentação a esse movimento autoral (CRU, 2016b).

De acordo com Clot (2010b, p. 285) em relação ao ofício:

³ As regras de ofício são as regras que regulam as relações entre os pares do mesmo ofício.

É necessário percebê-lo igualmente como a história do coletivo em cada trabalhador: como interlocutor [répondant] coletivo interno, a memória e o diapasão profissional de que cada sujeito pode dispor em seu foro íntimo e para si mesmo a fim de agir. O ofício não existe somente entre profissionais, mas em cada um deles.

Cabe trazer para este estudo a colocação de que, por um lado, o pertencimento do trabalhador a um ofício possibilita que esse tenha o reconhecimento por um trabalho bem-feito pelos seus pares e pela hierarquia; por outro, que só é possível haver ofício na medida em que exista um grupo de trabalho coletivo em cooperação, mas não apenas isso, como também a verificação pelos trabalhadores de que esse conteúdo, que foi referido acima, continue a ser um recurso apropriado para a execução das atividades.

1 O ESTUDO DE CASO

O que é um título de uma tese? O protocolo acadêmico nos orienta que é a primeira conexão com o leitor. Nessa lógica, esse deve expressar a ideia central do texto e conter palavras que expressem o eixo da história que será contada. Nesta escrita, o título referiu-se aos conceitos-ferramenta norteadores desse estudo e intervenção. Sobre como estes podem ser operados em um campo empírico. Para tal pesquisa, escolhemos a proposta do estudo de caso.

Para Yin (1994, p. 32), o estudo de caso: “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Em nosso estudo, a pergunta se referiu ao ‘como’. Como esse método potencializou o desenvolvimento do ofício e a formação situada? Buscou-se compreender o desenvolvimento da atividade dialógica em um determinado coletivo de trabalho e discutir esse processo a partir das análises conceituais realizadas por meio da clínica da atividade (CLOT, 2007). Nessa configuração, a análise se propôs a ser generalizante no que se refere ao uso dos conceitos-ferramenta em situações semelhantes.

A revisão da literatura teve como objetivo tanto ser uma fonte adicional de estudos referente à pertinência do problema como ser um recurso para que se pudesse desenvolver as proposições teóricas, que estivessem alinhadas com as questões que o campo empírico em questão apresentou. Dessa forma, a nossa aproximação com a literatura relativa às indústrias e as nossas experiências nesse meio laboral apontaram-nos que um dos maiores problemas enfrentados, não somente por esse setor industrial, é a relação entre a capacidade da inovação de processos nas empresas e a formação profissional (CAVALCANTI; FIGUEIREDO, 2008). Nesse cenário amplo, estudamos um método de gerenciamento participativo, entendido como um instrumento de ampliação da qualidade de projetos de reestruturação produtiva em uma indústria moveleira no estado do Rio de Janeiro.

Este foi realizado por meio de três experiências de coanálise da atividade; e essas que foram planejadas a partir da proposta de gerenciamento que continha como princípio uma política participativa, ou seja, a relevância do conhecimento dos sujeitos sobre o seu próprio trabalho, como nos orienta a clínica da atividade.

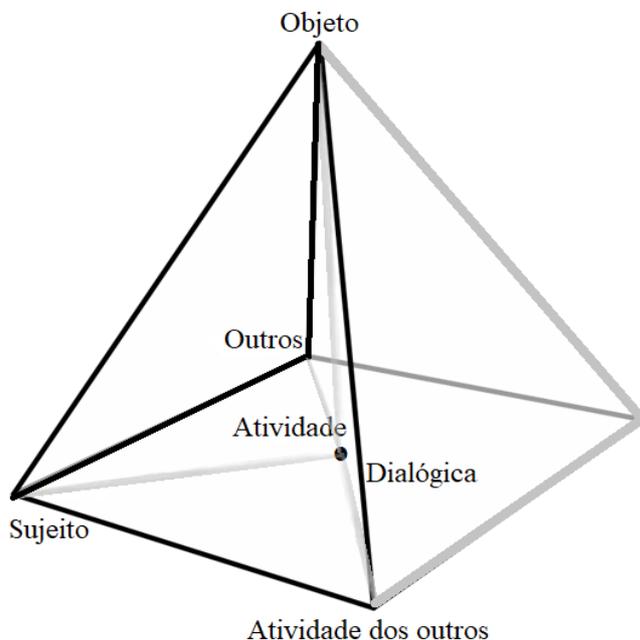
Essas experiências foram relativas aos problemas que ocorreram durante a implantação de um novo ‘*software*’ de integração, que nomeamos neste estudo de Sistema Dois; e relatam a coanálise da atividade situada no uso desse Sistema, apropriada como instrumento de mediação para provocar o diálogo no campo empírico, entre saberes que são ditos informais e

a gestão dos recursos para o trabalho, sobre os ajustes necessários, tanto na reorganização do trabalho quanto no novo Sistema de Integração⁴

A relação entre os saberes coletivamente construídos em um meio de trabalho e a produtividade já foi alvo de estudos em diferentes áreas: sociologia (SENNETT, 2007), psicologia (CLOT, 2010b), ergonomia (WISNER, 1994). Estes, de uma perspectiva ou outra, apontam que a alta rotatividade das equipes operacionais, a rígida divisão social do trabalho e a ausência de espaços para conversas sobre o trabalho fazem com que os imprevistos não sejam resolvidos satisfatoriamente.

Nosso estudo foi composto por narrativas de três momentos de um único caso, descritas em correlação com a ampliação na margem das manobras provocadas pelo dispositivo da coanálise. Os relatos foram chamados de experiências de Usinagem. Em cada uma das experiências, foi coanalizada uma atividade de trabalho que compunha um elo do processo produtivo da empresa. Entendemos que a atividade de trabalho é realizada pelo **sujeito** que trabalha, dessa forma, ela é dirigida a alguém e/ou a alguma coisa; é, ao mesmo tempo, uma resposta e uma antecipação à **atividade de outros** que agem sobre o mesmo **objeto**. Assim, entendemos que a atividade de trabalho é **triplamente dirigida** (Figura 1).

Figura 1 – Atividade triplamente dirigida



Fonte: Elaborada pela autora.

⁴ Sistema Dois.

Nesse sentido, “A atividade é dirigida aos outros depois de ter sido destinatária da atividade destes e antes de o ser de novo. Ela é sempre resposta a atividade dos outros, eco de outras atividades” (CLOT, 2006, p. 97). Outrossim, essas atividades compreendidas como triplamente dirigidas compõem a atividade dialógica que foram as unidades de análise destacadas nas experiências de usinagem.

Na experiência de Usinagem Coanálise da Atividade, relatamos o trabalho dos projetistas de móveis. A unidade de análise foi a atividade dialógica sobre o uso do novo sistema (Sistema Dois), que estava em fase de ajuste. Na experiência Usinagem Narrativa Gráfica, estudamos o caso de um redesenho de cargo. A unidade de análise foi a atividade dialógica sobre a rotina do conferente de medidas⁵ dos projetos de móveis planejados. Já na experiência Usinagem Restituição, estudamos os critérios de qualidade do novo *software*. A unidade de análise foi a atividade dialógica sobre as estratégias da diretoria durante o projeto de inovação.

Nesse entendimento, questionamos o modo linear de fazer a análise, de identificação das causas e dos efeitos na história. Para que pudéssemos realizar uma pesquisa processual, foi necessário nos liberar das análises estéreis, dos julgamentos, da exclusão, e partir de uma compreensão mais complexa da realidade. Sair dos julgamentos morais e partir para as análises processuais implica analisar as práticas com múltiplas causas, em um poliedro de inteligibilidade⁶ (FONSECA *et al.*, 2006; FONSECA, 2003).

A literatura relativa ao desenvolvimento da produção industrial no Brasil nos aponta a falta de qualificação profissional como um dos impedimentos à efetivação da inovação (VALENÇA; PAMPLONA; SOUTO, 2002). Entretanto, a nossa experiência com a equipe de projetistas⁷, como será apresentada nos capítulos a seguir, colocou-nos a contradição de que, mesmo com essa ‘lacuna’ em relação à qualificação profissional formal, o coletivo dos trabalhadores encontrou meios para ajustar as suas atividades durante a implantação do novo ‘*software*’.

Apesar de o Brasil ter construído uma estrutura produtiva, nos últimos 20 anos, ele não acompanhou a evolução industrial do mundo. Em decorrência de uma política nacional neoliberal, que abre o mercado tecnológico para a livre concorrência, sem a contrapartida do investimento em pesquisas científicas, houve a perda da competitividade no elo das cadeias produtivas.

⁵ Essa função de conferente de medidas está incluída na categoria profissional dos montadores. O processo de formação se inicia por meio da função de auxiliar de montagem de móveis planejados até chegar à formação técnica de um montador profissional. Devido a essas características, a consideramos como um ofício conforme o conceito foi descrito na página 26. Para mais detalhes sobre a descrição do ofício de conferente de medidas, ver Apêndice A.

⁶ Sobre esse conceito de Foucault (2003, p. 338), ver Ferreira Neto (2015).

⁷ A descrição do cargo de Projetista está no Apêndice B.

Na literatura (DIEESE, 2011; MATTOSO; POCHMANN, 1998; GALINARI *et al.*, 2013), encontramos os possíveis fatores que contribuem para essa condição, que são:

- as inovações tecnológicas têm caminhado lentamente;
- a maioria das indústrias de transformação ainda não alcançou os níveis de produtividade esperados;
- o uso e a remuneração da força de trabalho não têm sido equiparáveis com a dos outros países capitalistas;
- os gargalos logísticos;
- a complexidade da estrutura tributária;
- as oscilações do cenário macroeconômico.

O estado do Rio de Janeiro tem uma importante participação na história da produção moveleira do país, visto que, nessa região, na década de 1920, segundo o Sindicato das Indústrias Moveleiras do Rio de Janeiro⁸, estabeleceram-se as primeiras marcenarias pertencentes aos imigrantes europeus, as quais, posteriormente, dariam início às grandes fábricas. No entanto, atualmente, a região Sul é a que sedia a maior parte das indústrias desse mercado.

No momento em que se iniciou o trabalho de campo, a empresa era composta por uma unidade comercial e uma filial, em que está instalada a fábrica. A empresa foi inaugurada em 1994, na parte externa de uma casa antiga, que possuía uma arquitetura dos anos 1950. Nessa área, havia duas pilastras em rococó; e uma porta, com duas abas compostas por pequenas janelinhas quadradas em vidro ‘*bisotê*’, a qual se abria para a parte interna da casa, onde, por cerca de sete anos, mantiveram-se guardados os móveis da proprietária do imóvel.

As mobílias que estavam à venda ficavam expostas na lateral externa da casa, onde antes se localizava a garagem, e na varanda, em frente à entrada para a antiga sala de estar. Da rua, através do portão em ferro, era possível ver toda a mobília exposta, situação que favorecia a venda, pois essa avenida era muito movimentada e havia um ponto de ônibus instalado bem em frente à entrada.

O bairro era predominantemente residencial, de classe média, com alguns comércios pequenos, e um grande número de escolas, que atendiam aos moradores das redondezas. Com o passar dos anos, tanto a fachada da loja de móveis quanto o bairro mudaram a sua aparência. A casa antiga perdeu os traços originais, a partir das inúmeras reformas que ocorreram ao longo dos 21 anos em que a empresa se manteve nesse local. Essas alterações foram motivadas pela necessidade de adequar o local às configurações de um comércio, bem como pela ampliação

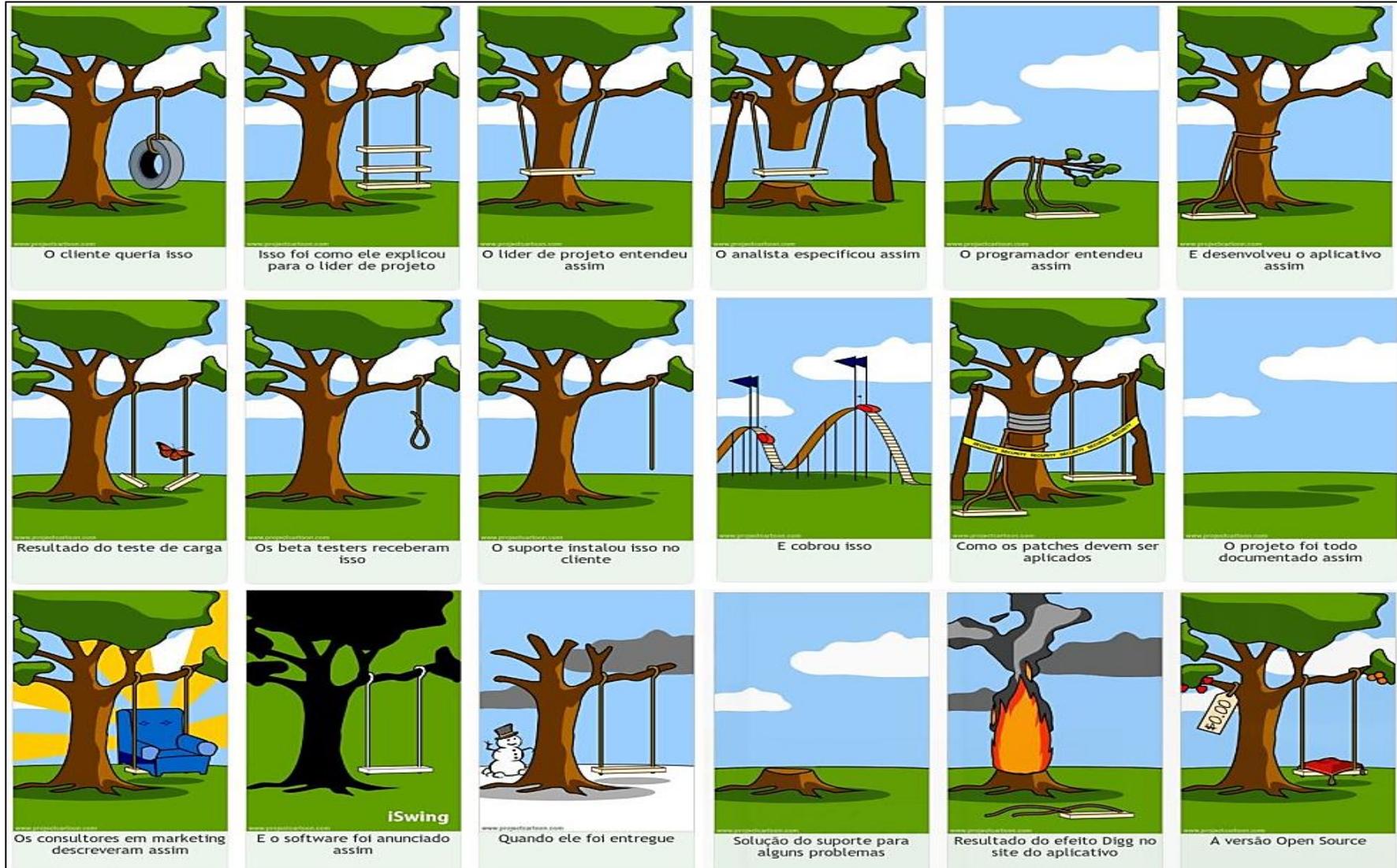
⁸ Essa informação foi consultada no site www.sim-rio.org.br/historia. Acesso em: 27 maio 2015. No entanto, esse endereço eletrônico não está mais na rede. Para mais informações sobre a história das fábricas de móveis no Rio de Janeiro, consultar SENAI (2018).

para a venda de móveis feitos em *Medium Density Fiberboard* (MDF)⁹. Estes atendiam a um consumidor diferente do que consumia móveis antigos ou usados, por isso foi preciso acompanhar o mercado.

No entanto, mesmo após inúmeras reformas para tornar o imóvel mais comercial, ainda assim ele conservava sua característica de residência, o que, segundo a opinião de alguns clientes, trazia um clima de aconchego e de aproximação com a realidade da vida deles. Essa característica marcava uma diferença entre essa e as outras lojas de móveis planejados.

O cenário do início da pesquisa é marcado pelo momento em que a organização está em fase de implantação, no seu processo produtivo, de uma tecnologia da informação e comunicação chamada Sistema de Automação Industrial (Sistema Dois). A imagem a seguir faz uma comparação entre a instalação de um balanço e a instalação de um *software*, e representa de maneira clara os problemas na comunicação entre os integrantes de um projeto de implantação de '*software*' (Figura 2).

⁹ Placa de fibras com média densidade.

Figura 2 – Desenvolvimento do projeto de *software*

Fonte: Rover (2009).

1.1 O ENLACE ENTRE A EMPRESA E A PESQUISA

A empresa foi constituída com a proposta de comercializar móveis que fossem usados ou antigos, mas que estivessem em bom estado de conservação. Nessa loja, oferecíamos também o serviço de restaurações em antiguidades, reparos e reciclagens em móveis, que eram executados na marcenaria. Esses só se tornaram possíveis pelo fato de o meu companheiro exercer o ofício de marceneiro pelos quatro anos anteriores.

Sete anos após, migramos para a comercialização dos móveis convencionais em madeira compensada; e, em 2003, alteramos a matéria-prima para a placa de MDF. Esta passou a ser utilizada tanto na marcenaria quanto, posteriormente, na fabricação dos móveis planejados.

A principal fonte de pessoal era, desde a marcenaria até então, a aliança entre empresa/comunidade. Na fábrica, durante os dois últimos anos, essa foi construída por uma parceria com a associação de moradores do Sapê, bairro onde a empresa estava localizada. No entanto, com a mudança na presidência dessa entidade, ela encerrou-se. Diante desse fato, voltamos a recrutar por indicação, ora dos próprios funcionários, ora dos moradores locais.

Para a contratação na fábrica, não exigíamos experiência anterior, e muitos desses jovens iniciaram a vida profissional em nossa empresa. Alguns deles se tornaram operadores de máquinas para usinar madeira, outros, montadores profissionais de móveis.

Essa formação, nos moldes dos artesãos, em que os saberes do ofício são passados dos mestres aos aprendizes, foi a que sustentou a produção fracionada pela reestruturação produtiva. Isso em meio a um prolongado processo de implantação do sistema Controle Numérico Computadorizado (CNC)¹⁰ – Sistema Dois – que integrou os seguintes setores dessa empresa: comercial, fabril e da prestação de serviços,

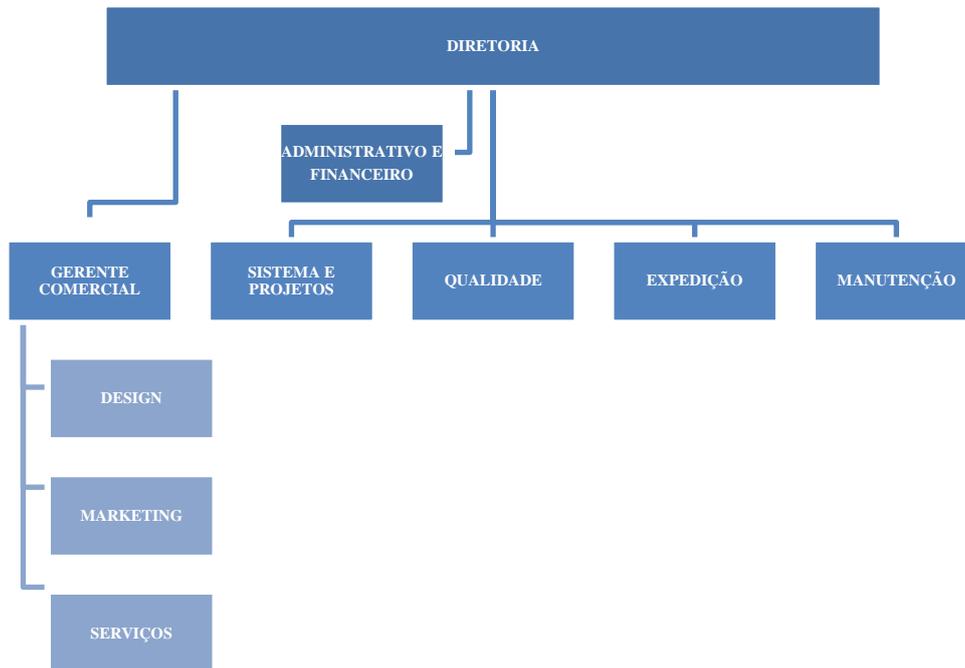
Essa é uma empresa familiar que, no ano de 2011, início da intervenção, era composta por 23 funcionários, dos quais 3 desses são integrantes da mesma família: dois sócios e uma auxiliar administrativa. Essa quantidade de trabalhadores qualifica-a como uma empresa de pequeno porte¹¹.

Para fazer uma apresentação gráfica da estrutura organizacional, segue o **organograma setorial de empresa** (Figura 3).

¹⁰ Sistema que permite o controle e a integração das máquinas por *software*, este ao ser utilizado principalmente em tornos e centros de usinagem.

¹¹ Microempresas: até 19 empregados; pequena empresa: de 20 até 99 empregados.

Figura 3 – Organograma setorial da empresa



Fonte: Diário de campo.

De acordo com a pesquisa de Diagnóstico da indústria moveleira, realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) em 2015, esse enquadre representava 25,8% das empresas moveleiras nesta região. Em 2011, ano que se iniciou esta pesquisa, os referidos funcionários estavam alocados da seguinte forma:

- No departamento comercial, havia doze: um ocupando o cargo de gerente, três projetistas-vendedor, um supervisor de montagem, três montadores de móveis planejados, três ajudantes de montagem e um auxiliar de serviços gerais.
- No departamento administrativo, havia um funcionário.
- No departamento da produção, havia dez funcionários: dois ocupando o cargo de encarregados, três operadores de máquinas, quatro auxiliares da produção e um motorista.
- A diretoria era composta por dois sócios, os quais dividam as suas atribuições entre os setores da produção e o comercial.

A média do tempo de trabalho que esses funcionários estavam na empresa, à época do início desta pesquisa, era de dois anos. Essa temporalidade pôde nos indicar que há uma relativa estabilidade de permanência no emprego.

Apesar do cronograma daquele projeto de implantação estar programado para ser finalizado após seis meses do seu início, ele prolongou-se por três anos. Foi nesse momento de

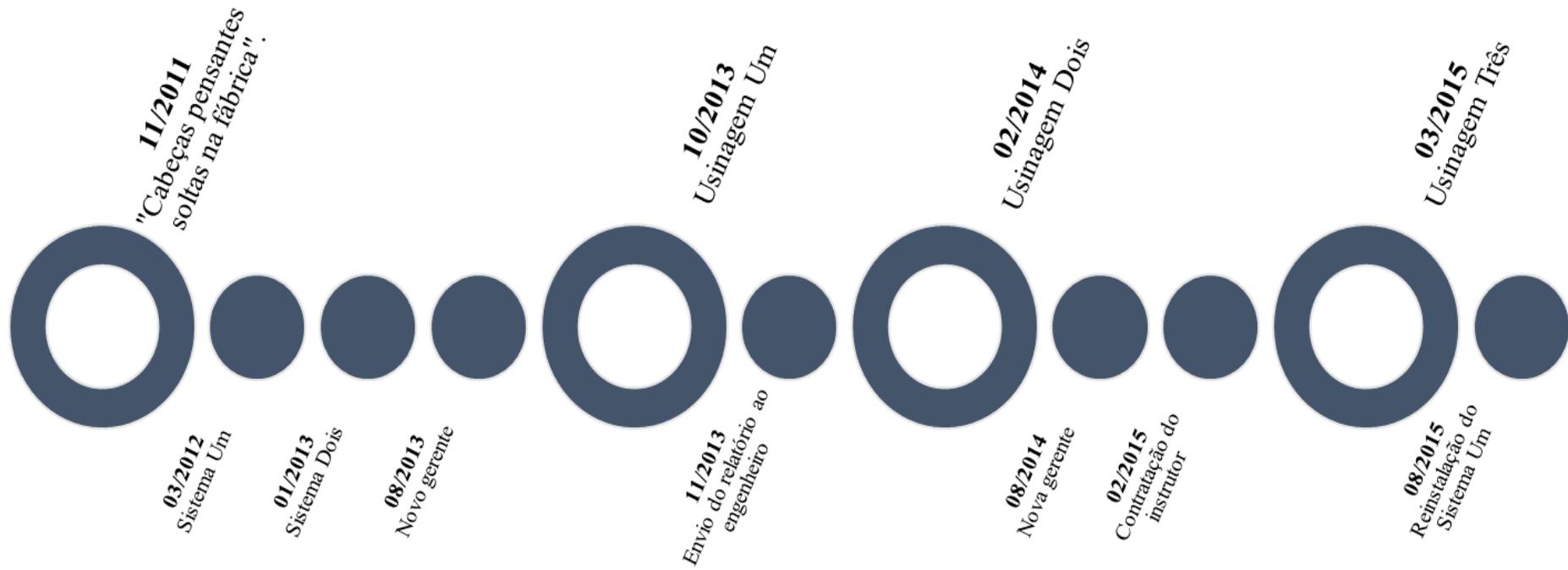
mudanças que surgiu a possibilidade de se criar laços entre a psicologia clínica do trabalho, a empresa e a pesquisa científica.

Com o objetivo de apresentar os acontecimentos que atravessaram o período de 2011 a 2015, de forma panorâmica, optamos por iniciar a nossa narrativa por meio gráfico.

Ao lançarmos mão do recurso da imagem na **linha do tempo** (Figura 4), não temos como objetivo dar realce às datas e à sequência dos fatos, mas, sim, situar os acontecimentos no tempo circunscrito da pesquisa. Nesses, os sentidos ultrapassam o tempo de quando se tornou um fato, e se compõem de novos, a cada vez que são revisitados. Nessa perspectiva, o fato toma os contornos de uma experiência pela qual, ao passarmos, saímos transformados e que renovam os seus sentidos, a cada vez que é revisitada. Nesse processo é que se tornam recursos para ação de estudar, de escrever, de trabalhar e de sonhar.

A linha do tempo pôde ser interessante mais como recurso para indicar os processos em construção do que em busca de uma sequência de causa e efeito, construída na continuidade cronológica. Diríamos, mais à procura de pistas sobre como foi possível se desvencilhar da lógica e abrir uma descontinuidade histórica. Esses indícios, relativos às trilhas da transformação, indicaram-nos o nosso próprio processo de constituição e apontaram para o possível de se tornar (FONSECA; NASCIMENTO; MARASCHIN, 2012).

Figura 4 – Linha do tempo



Fonte: Elaborado pela autora

Como apresentado por Sawaia (2014), entendemos que, para haver a possibilidade de promover a transformação social, faz-se necessária a experiência do engajamento subjetivo dos sujeitos com as contradições presentes naquele território. Para o nosso estudo de caso, as polêmicas sobre as quais nos debruçamos estão inseridas no diálogo entre especialistas e trabalhadores sobre os critérios de qualidade de um ‘*software*’ gráfico.

Inicialmente, nesse projeto de reestruturação, estavam inseridos os diretores, os que têm como ofício a engenharia (fornecedores), os da consultoria e venda dos ambientes planejados (trabalhadores da base), que foram nomeados também de projetistas (vendedores) (Figura 5). No desenvolvimento do processo de intervenção, os prestadores de serviço (montadores e auxiliares de montagem) foram inseridos no projeto.

Figura 5 – Construção dos dados da pesquisa



Fonte: Elabora pela autora

O cenário foi a implantação do Sistema Dois, um novo sistema que faria a integração entre o setor comercial e o produtivo da empresa.

Ao sermos convocados a conduzir essa intervenção, em meio a um processo de reestruturação produtiva, no qual ocorreram tensões referentes aos distintos critérios de

qualidade da nova ferramenta customizada, questionamo-nos como poderíamos, por meio da psicologia clínica do trabalho, promover novos espaços e novas formas de interlocução e de negociação entre os participantes desse processo.

Os percalços ocorridos durante a implantação do sistema gráfico ocorreram tanto pela falta de um instrumento de mediação do diálogo entre a atividade dos engenheiros e a dos projetistas-vendedores quanto pela supressão, por parte dos fornecedores do Sistema Dois, das regras de ofício durante a implantação. Nessa perspectiva, interrogamos como, por meio da clínica da atividade, os sujeitos e as suas atividades laborais são produzidos e produzem mudanças no encontro com a inovação.

Como objeto da pesquisa, tivemos o estudo do processo de elaboração dos critérios de qualidade de um ‘*software*’ gráfico, em uma equipe de consultoria e venda dos móveis planejados, os quais foram provocados a partir de três dispositivos dialógicos. O primeiro deles teve como mediador da atividade dialógica as situações de impasse observadas no uso do Sistema Dois que estavam em processo de customização. O segundo foi a Narrativa Gráfica de um dia de trabalho. No terceiro momento, tivemos o compartilhamento, pela gerente de RH, das estratégias escolhidas ao longo dos quatro anos anteriores com a equipe comercial atual.

O tema sobre a atividade dialógica está relacionado com os ajustes da qualidade de um novo ‘*software*’ usado por esses profissionais, para a construção de projetos gráficos. Conhecer a história desse objeto, por meio do diálogo relativo aos critérios de qualidade, ou seja, a dos atores sociais sobre as suas ferramentas de trabalho, possibilitou compreender os elementos processuais que compõem a prática de gerenciamento naquele coletivo. Esses elementos processuais compuseram a atividade do engenheiro de ‘*software*’, da projetista-vendedora, da psicóloga e do empresário – os quais, ao enfrentarem as contradições contidas em seus processos de trabalho¹², dinamizaram o deslocamento subjetivo sobre a atividade em análise. Movimento que objetivamos estudar.

A empresa que foi a prestadora do serviço tem origem europeia, território no qual já tem a sua marca estabelecida no mercado há 20 anos. Aqui no Brasil, à época, estava em fase de expansão.

O contrato com essa tinha como objetivo o fornecimento de um ‘*software*’ gráfico que fosse customizado para atender às necessidades de integração entre a produção e o setor comercial. No entanto, o diálogo entre o setor comercial da empresa (projetistas-vendedores) e os técnicos da empresa fornecedora (engenheiros) tornou-se difícil. Para mediar a questão,

¹² Contradições, por exemplo, entre o nível de desenvolvimento tecnológico e o do conhecimento da cultura organizacional.

houve a intervenção da gerente de RH, de modo que esse processo de implantação pudesse seguir a contento. Ainda assim, a conversa manteve-se de forma conflituosa.

Quando propusemos um método de intervenção que realizasse a coanálise da atividade em situação, tivemos o propósito de problematizar uma situação, na qual foram encontradas apenas soluções parciais, visto que parte dela foi composta por uma imprevisibilidade. Nessa brecha situacional, decorrente da novidade, residiu a possibilidade de formação de novas competências.

Consideramos como situações a serem analisadas eventos que ocorrem em cadeia na vida laboral. Essas possuem simultaneamente uma carga de rotina e outra de imprevisibilidade, que têm em uma relação direta com o cenário em que está circunscrita, como, por exemplo, pela divisão do trabalho e pela abrangência do campo de responsabilidades atribuído ao trabalhador. Elas são também compostas pelos instrumentos de trabalho, os quais estão disponíveis aos trabalhadores, funcionando como recurso para exercerem as suas atividades. Esse patrimônio é formado também pela memória coletiva¹³ do uso desses mesmos instrumentos, que, ao tomá-la como própria, torna-se um patrimônio de experiências para as ações futuras (ZARIFIAN, 2003).

De acordo com Zarifian (2003, p. 176), a importância da análise das situações consiste em: “Eu quase poderia dizer, de um ponto de vista metodológico, que, se alguém quiser saber se uma empresa se engajou em uma abordagem da competência, deve olhar se, na análise das situações, ela expressa (e valoriza) as iniciativas”.

É importante ressaltar que, para alcançar a ampliação da capacidade de ação por meio do diálogo, é necessário que se priorizem condições para que os sujeitos possam interagir tanto entre si quanto com outros grupos. Se possível, é desejável que, de antemão, haja uma disponibilidade coletiva em querer ensinar e aprender.

Nesta tese, na qual estudamos uma situação de implantação de uma inovação tecnológica, é possível perceber, por exemplo, que a estratégia para a condução do projeto de reestruturação produtiva foi construída na medida em que ocorreram os imprevistos, e que foram abertos espaços para o debate durante a implantação, tanto no chão de fábrica quanto no setor comercial. Os impedimentos foram superados por meio de uma política no gerenciamento que valorizou a iniciativa dos integrantes daquele coletivo. Essa interação possibilitou a ampliação ora do campo das responsabilidades, como poderemos ver no capítulo sobre o redesenho de cargos, ora na competência organizativa que está no capítulo 5.3 sobre

¹³ Essas memórias estão incorporadas “pelas técnicas, pelas línguas, pelas regras, pelos procedimentos e pelas formalizações” (CLOT, 2006, p. 95).

Restituição. Na visão de Zarifian (2003, p. 156): “Os conhecimentos não são produtivos ‘em si’. Tornam-se produtivos pelo seu uso, exatamente no exercício da inteligência prática”.

Nesse sentido, entendemos que a importância de conceituarmos as situações nos termos de um tempo-espaço vivo consiste na relação direta que elas têm com a compreensão sobre a capacidade que a organização tem ou não de aprender com os imprevistos e se reorganizar. A partir desse ponto, espaços de reflexão coletiva sobre as escolhas que são realizadas em atividade se tornam práticas determinantes para que os conhecimentos sobre a própria organização e a sua carga de singularidade sejam objetos de aprendizagem, juntamente com os manejos técnicos. No diálogo, essa relação entre o cotidiano e as estratégias organizativas tomou corpo e construiu o sentido que a superação do impedimento representou para cada um, como integrante de um projeto que foi de todos.

Podemos dizer que, conforme citado acima, essa concepção referente às situações sob uma intervenção – e que tenham como cenário as reestruturações produtivas – possibilitam a superação dos problemas com ganhos para os sujeitos, seja na qualidade de vida no trabalho, seja para a sua saúde mental; assim como para as organizações também na sua potência de desenvolvimento. Para tal resultado, faz-se necessário criar condições em que os trabalhadores veteranos habituados em uma rígida divisão social do trabalho ou mesmo os novatos com pouca qualificação não sejam excluídos desse processo.

Contribuir para que essa malha de exclusão não se fortaleça é um imenso desafio para os profissionais que estudam o campo do trabalho, pois, como nos indica Zarifian (1995, p. 7), no seu texto sobre Organizações qualificantes e modelos de competência: “E voltamos à primeira definição da organização qualificante: adquirir competências no seio da organização, mas de uma forma não trivial, em boa medida ainda por inventar, uma vez que a questão é ela própria inédita”.

Conforme explicado anteriormente, as situações de imprevisibilidade no trabalho são dotadas de muita complexidade. Essa característica é decorrente das diferentes demandas pelas quais os trabalhadores devem responder por meio das suas atividades.

O importante para a resolução dos imprevistos é disponibilizar espaços para que haja um diálogo coletivo sobre as escolhas que foram realizadas pelos sujeitos nas situações de trabalho. Essa, porém, é uma política de gerenciamento participativo que objetiva desenvolver recursos materiais e subjetivos para os trabalhadores, além de possibilitar que haja um aprendizado sobre a singularidade dos seus próprios processos organizacionais e sobre a complexidade de cada um. Vê-se, pois, que, a partir do acúmulo desses conhecimentos situados ao longo dos debates, torna-se possível o desenvolvimento dos ofícios.

2 DADOS DA PESQUISA

A compreensão de que, desde o início da intervenção, os dados da pesquisa são construídos em um processo contínuo e coletivo está presente na clínica da atividade e na socioanálise, e tem uma relação direta com a construção de novos caminhos para o processo de mudança. Nessa lógica, a construção ocorre a partir da relação que se estabelece entre a intervenção e o campo empírico e o que foi possível movimentar, desejar mudar ou manter.

Neste estudo, a orientação coletiva que aconteceu no grupo de pesquisa Nutras funcionou como um dispositivo que operacionalizou tanto o processo de criação de saídas para a análise sobreimplicada da pesquisadora com o seu campo empírico (FONSECA *et al.*, 2006) como a construção coletiva do conhecimento sobre o pesquisar (KASTRUP; BARROS, 2009).

O Nutras está inserido no cenário da UFF/Niterói, que durante a ditadura (1970) fundou o Curso de Psicologia com o princípio de resistir à formação de profissionais que exercessem a função de serem “intérpretes ativos da ideologia dominante” (COIMBRA; LOBO; BARROS, 1987, p. 42), propondo um pensamento crítico e trazendo para suas bases curriculares os teóricos voltados para os aspectos sociais, e não apenas os psicologizantes ou os que fossem referenciados a um modelo biomédico. À época, foi uma aposta de formação acadêmica potencializadora de uma transversalização dos saberes e em uma reflexão crítica sobre a relação entre pesquisadoras/es e o seu campo empírico.

O nosso ponto de partida para este capítulo foi a transcrição de um trecho do diálogo durante a orientação coletiva. Essa reunião aconteceu de acordo com uma agenda, em que houve um tempo reservado para o compartilhamento das experiências e a interlocução dos presentes, 15 pessoas, sobre as condições da pesquisa. Além dos estudantes e profissionais da psicologia, havia uma doutoranda terapeuta ocupacional e outro doutorando administrador. Essa diversidade de perspectivas é a fonte de energia que enriquece o trabalho coletivo (OSÓRIO DA SILVA, 2016a).

A orientação coletiva no Nutras tem uma dinâmica que é clínico-crítica, no sentido de colocar em debate a narrativa das análises iniciais que são feitas pela/los pesquisadoras/es. Esse modo de intervir no pesquisar tem como propósito questionar a relação entre as/os pesquisadoras/es e o campo empírico para ampliar a compreensão da complexa rede de instituições que compõem o cenário.

O processo de **construção dos dados da pesquisa** (Figura 5) aconteceu de forma que a atividade habitual de pesquisar se tornou o objeto do trabalho clínico coletivo, transformando essa experiência clínica em conhecimento útil para ação dos pares em outros meios sociais.

Essa função instrumental do Nutras, que transformou a orientação coletiva cotidiana em fonte de conhecimento para o coletivo, foi a que sustentou a possibilidade de o trabalho desta pesquisa retomar à sua atividade clínico-crítica e ser um “restaurador da saúde” (CLOT, 2010b, p. 78) no sentido de ser um operador das renormatizações analíticas da narrativa.

Na orientação coletiva, a partir do conteúdo registrado no diário de campo subjetivista (LOURAU, 1993), a análise de implicação da Jasmim¹⁴ sobre a intervenção na empresa moveleira surgiu a partir do afeto que o encontro da sua narrativa com o coletivo provocou em si e nos seus pares. O conceito de afeto foi tomado como descrito na clínica da atividade:

O afeto nasce do fato de não se dispor do vivido para se viver uma situação presente, da falta de meio para tanto... Desse ponto de vista, o afeto é uma desconstrução, uma desorganização, pois o vivido que é o organizador genérico da ação, o que permite prevê-la, pode faltar na atividade. (CLOT, 2016, p. 93-94)

Nesse sentido, conforme nos diz Deleuze (2002) sobre o conceito espinosista de Bom-Mau, o diário de campo mediou o bom encontro entre a pesquisadora com diferentes interlocutores durante o processo de pesquisa. Inicialmente, quando a pesquisadora direcionou as suas atividades narrativas para si e as registrou; depois, esse registro que era o diário de campo serviu como mediador do diálogo, quando a sua narrativa foi dirigida para debate com os pares. A cada interlocutor diferente, houve uma nova atividade narrativa sobre a experiência de intervir, que compôs o processo de construção dos dados da pesquisa. O diálogo não é o mediador de acesso à experiência, a mediação é feita pelo registro da atividade. A palavra no diálogo, portanto, é a própria experiência de transformação no processo de análise.

É importante compreender que, em alguns momentos, o ponto de vista da pesquisadora pôde ser atravessado por contradições que floresceram na narrativa sobre o campo empírico. Essas implicações, que classificamos como proprietárias, desorganizaram-se ao serem acolhidas pelo coletivo de forma clínico-crítica, em um terreno fertilizado pela diversidade que compõe o coletivo do Nutras. Esse fato provocou a renovação da percepção inicial que a pesquisadora havia atribuído aos diálogos disparados no campo empírico pelos dispositivos de intervenção, e contribuiu para uma atribuição de um sentido mais complexo da realidade que compunha a construção dos dados da pesquisa.

Dessa forma, podemos dizer que se cuidou da intervenção para pesquisar/estudar os seus processos; e, nessa dinâmica, ampliaram-se os recursos para uma análise mais cuidadosa das

¹⁴ Como forma de proteção à identidade dos trabalhadores desta pesquisa, os seus referidos nomes foram substituídos por nomes de flores e árvores.

condições em que ela se deu. O conceito-ferramenta, atividade triplamente dirigida (CLOT, 2007) que consiste em considerar que não há atividade de trabalho sem sujeito, foi operado como um instrumento importante para a análise clínico-crítico das implicações nessa orientação coletiva.

Com o uso destes instrumentos teóricos-metodológicos – diário de campo, orientação coletiva e análise de implicação no processo de construção dos dados da intervenção –, houve a abertura do ângulo de percepção sobre as condições que se dava o projeto de implantação do Sistema Dois. Com isso, foi dada visibilidade à complexidade das demandas que incidiam sobre a analista-gerente e sobre os outros atores que compunham o campo empírico, cujos trabalhos recaíam sobre o mesmo objeto da pesquisa: a atividade de projetar no Sistema Dois. O foco dessa atividade no Nutras são as condições sociais e materiais em que se deu a intervenção e que passaram a objeto de discussão no Nutras.

Como se pode verificar, a possibilidade de transformar o conteúdo das intervenções que ocorreram no campo empírico em linguagem escrita (diário de campo) ou oral (narrativa) potencializou a atividade de coanálise da atividade de pesquisar e enriqueceu a construção dos dados para pesquisa acadêmica.

O grupo torna-se um dispositivo quando “trata de intensificar em cada fala, som, gesto, o que tais componentes acionam de instituições (sociais/históricas) e de como nelas constroem novas redes singulares de diferenciação” (BARROS, 1993, p. 154). Compreender como a orientação coletiva da pesquisa funciona a partir dessas propriedades possibilita o acompanhamento dos processos de subjetivação que são compostos na esfera social.

Esse modo coletivo de fazer pesquisa que o Nutras operacionaliza deve sustentar o propósito do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) do Instituto de Psicologia da UFF (IPSI/UFF) na formação de pesquisadoras/es que acompanhem as mudanças dos processos sociais que a intervenção ocasionou e os seus desdobramentos (ROLNIK, 1995). Quer dizer, uma proposta pedagógica que tem entre os seus objetivos a formação de pesquisadoras/es com uma capacidade inventiva de intervir em problemas situados (ROCHA, 2007), por meio de análises que não sejam binárias do tipo opressor/oprimido, individual/coletivo e que sejam potencializadores de novas composições para os territórios existenciais de si e dos outros. As etapas do processo de composição dos dados da pesquisa foram:

- I. Encomenda do campo: intervir no gerenciamento do projeto de implantação do Sistema Dois.

- II. Planejar a intervenção de acordo com a cultura participativa da empresa e com os princípios da clínica da atividade.
- III. Estruturar espaços de diálogo para que a atividade de projetar no Sistema Dois pudessem ser discutidas coletivamente e pelos diferentes atores que compunham o campo.
- IV. Registrar das experiências subjetivas da pesquisadora no diário de campo.
- V. Demanda da pesquisa: narrar a intervenção ao grupo de pesquisa Nutras.
- VI. Colocar em análise coletiva a implicação da pesquisadora enquanto gerente de RH no campo empírico.
- VII. Composição coletiva dos dados da pesquisa.

O diário de campo, nos moldes da análise institucional francesa, facilita a escrita sobre o conteúdo empírico da intervenção. No caso em questão, ele continha o real da atividade da Jasmim com o processo de fortalecimento das alianças com a sua equipe, que ocorreu por meio da convocação da memória transpessoal do ofício¹⁵ daquele coletivo de trabalhadores. A atividade narrativa escrita reconstruiu, entre outras coisas, a história subjetiva da analista no trabalho. Esse exercício de escrita pôde ampliar o diálogo interno sobre o movimento entre as ‘várias vidas’¹⁶ que foram desejadas, possíveis ou impedidas na intervenção. Assim, o diário de campo permitiu:

[...] ao pesquisador se desvencilhar momentaneamente do impedimento provocado pela convocação a tarefas diferentes que interferem umas nas outras. Nesse diálogo consigo mesmo, feito por intermédio do diário de campo, o plano da análise e o da intervenção se alterna em graus de intensidade, evitando que a intensidade de um se faça impedimento ao outro. (OSÓRIO DA SILVA, 2016a, p. 52)

Podemos relacionar essa citação com o uso do diário de campo nesta intervenção-pesquisa¹⁷, em que houve o registro dessa alternância afetiva que ocorreu durante o diálogo interior da pesquisadora sobre as suas experiências no campo empírico. Nesse momento de registro, houve um primeiro diálogo consigo mesma sobre a intervenção; em que os seus interlocutores foram os autores do seu referencial teórico, a sua história de vida pessoal e profissional, bem como os sujeitos participantes da intervenção.

¹⁵ Registro na memória do acúmulo de experiências exitosas no uso da Sistema Um.

¹⁶ As implicações como gerente, como analista do trabalho, como mulher, como pesquisadora.

¹⁷ Invertemos propositalmente a posição das palavras pesquisa-intervenção para intervenção-pesquisa, pois representa melhor a cronologia deste estudo de caso.

As metodologias de pesquisa que têm entre as suas referências a socioanálise (LOURAU, 2004) como norteadora dos critérios metodológicos de intervenção e de análise se referem à inseparabilidade entre os processos de pesquisar e o de intervir. A relação entre essas duas instâncias deve se manter de forma que, quando a narrativa da experiência do campo empírico passar pela conflitualidade externa instalada pelo grupo como dispositivo, torne-se possível sustentar o que Rolnik (1995) nomeou de incerteza criadora, tanto de si mesma quanto do campo empírico. Essas possíveis novas:

A análise de implicação não é um privilégio; constitui, pelo contrário, uma dura coação produzida pelo lugar que o intelectual ocupa na divisão do trabalho, da qual ele é um legitimador mais ou menos consciente. Estar implicado (realizar ou aceitar a análise de minhas implicações) é, ao fim e ao cabo, admitir que eu sou objetivado por aquilo que pretendo objetivar: fenômenos, acontecimentos, grupos, ideias etc... (LOURAU, 2004, p. 148)

Tanto o diário de campo quanto a análise de implicação, ao mediar o diálogo sobre a intervenção, operaram um corte na relação entre as instituições que estavam em nó com a pesquisadora e promoveram o surgimento de afetos: dispositivos que operam o transformar para conhecer permitem “A heterogeneidade interna do sujeito, base de sua dinâmica psíquica, nunca é instalada de uma só vez. Suas fontes se deslocam. A abertura do diálogo interior não pode manter-se sem o relé social que o alimenta em energia conflitante” (CLOT, 2010b, p. 33).

O processo de enriquecimento ocorre em cada atividade narrativa; e a cada vez, a análise da intervenção é atravessada por novos interlocutores (o diário de campo e o Nutras), que vão ampliando as análises iniciais da intervenção-pesquisa em questão. Esse movimento em espiral possibilita a composição de uma “nova estética argumentativa” (FONSECA *et al.*, 2006, p. 659) para as análises. Decerto, trata-se de uma proposta de afirmação em que as análises e o desenvolvimento dos conceitos se relacionam de forma processual. “Há transformação de experiência em conhecimento e de conhecimento em experiência, numa circularidade aberta ao tempo que passa. Há coprodução” (KASTRUP; BARROS, 2009, p. 70).

A complexidade ficou condensada em cada enunciado sobre a qualidade do “objeto-vínculo” (CLOT, 2010b, p. 289) que é a atividade de projetar no Sistema Dois. É no diálogo sobre a narrativa da atividade de intervir sobre o uso do Sistema Dois, o objeto que faz a liga entre os pesquisadores no Nutras e o campo empírico, o espaço no qual há o encontro das diferentes demandas, dos conflitos e das soluções entre pesquisa e intervenção. Há também as trocas entre os pares do Nutras com a Jasmim, neste tempo pesquisadora, que ampliam a

percepção sobre complexidade da tripla demanda que é concorrente na atividade de pesquisar¹⁸: uma demanda vinda da academia, como doutoranda; outra demanda que convoca a sua implicação no campo empírico, como pesquisadora; e ainda a que deve responder à encomenda da intervenção, como analista-gerente da empresa em questão.

O momento da intervenção que foi escolhido para este capítulo refere-se ao encontro entre a pesquisadora, a narrativa do campo empírico e o grupo de pesquisa – e relaciona-se com o diálogo em que o ponto de vista da Jasmim foi objeto da intervenção no grupo de pesquisa, a partir do qual se apresentaram novos sentidos para o diálogo entre os participantes da intervenção.

O diálogo sobre a narrativa que deu início ao processo de coletivo de construção dos dados da pesquisa no Nutras iniciou-se assim (Quadro 1):

Quadro 1 – Transcrição 1: no Nutras

Falávamos sobre as mudanças que foram causadas no processo produtivo a partir da implantação tecnológica.

Jasmim: *É... e esse sistema era manual¹⁹. Na loja, já existia um software. Só que agora, com esse 'software' novo, iria-se juntar a loja com a fábrica, num sistema só.*

Orientadora: *Mas aí que você tem que entrar com a mudança de tecnologia, quando você quer juntar a loja com a fábrica. Porque até então, a mudança de tecnologia era uma mudança tímida. Porque antes você fazia o projeto com papel e lápis, e agora você faz o projeto num aplicativo. Mas, isso não implica uma mudança violenta no modo de produção. E aí quando você tenta colocar uma mudança que realmente vai obrigar a mudar os modos de existência na fábrica: os modos de pensar, os modos de funcionar²⁰. Aí quando você tenta juntar a loja com a fábrica é que você vai ter uma mudança violenta.*

Jasmim: *Por que, qual é a mudança? Porque antes o projeto vinha²¹, e a pessoa²² lia o projeto e colocava as informações na máquina. Agora ninguém lê!*

Orientadora: *Não é nada diferente do que quando vinha no papel desenhado a lápis, repara. Quer dizer, a lógica de fabricação mesmo com algum grau de informatização... A lógica de fabricação era praticamente a mesma dos métodos anciãos tradicionais. Era muito parecido você desenhar na prancheta com lápis ou fazer naquele aplicativo. Que de toda maneira saía um papel que era lido...*

Jasmim: *E corrigido...*

¹⁸ Bem como nas atividades de todos os atores sociais desse campo empírico.

¹⁹ Neste estudo, nomeamos de Sistema Um o sistema manual que foi substituído pelo Sistema de Integração Dois.

²⁰ Inicialmente, os projetos eram inseridos manualmente em cada máquina. Após a implantação do novo sistema produtivo que integrava da parte comercial ao chão de fábrica, não havia mais a intervenção do encarregado da fábrica no projeto que foi enviado pela loja. Ele ia 'direto' para as máquinas.

²¹ O projeto vinha da loja para a fábrica.

²² A pessoa era o encarregado da fábrica que lia o projeto, conferia as medidas e inseria os dados nas máquinas para cortar, colar e furar.

Orientadora: *E corrigido e depois colocado na máquina por um ser humano. Fazia muito pouca diferença para a fábrica se a loja fazia aquele desenho no aplicativo ou no lápis e papel...*

Orientadora: *Quando você informatiza também essa passagem, aí está se dando uma mudança de lógica violenta.*

Pesquisadora C: *É que você tira o homem do diálogo, é isso?*

Jasmim: *É.*

Orientadora: *Era tipo homem/máquina/homem/máquina, e agora tem homem/máquina/máquina direto.*

Jasmim: *É.*

Pesquisadora C: *Agora não passa por alguém que põe na máquina.*

Jasmim: *É, não.*

Orientadora: *Ali você fez uma mudança da lógica de fato.*

Na sequência do diálogo, a pesquisadora descreve como os projetistas conseguiam enviar as informações necessárias para a produção, visto que o Sistema Dois não estava pronto.

Pesquisadora E: *Mas em alguns momentos o problema não era do homem-máquina-máquina, era anterior, não era? Não era do projetista... de quem faz o projeto?*

Pesquisadora: *Nesse momento que você faz referência, era o momento do ajuste de 'software'. Então o projetista não tinha uma ferramenta pronta. Ele tinha um 'software' que capengava²³. Então eles faziam o desenho, e no desenho ele emendava, escrevia, fazia à mão. Só que isso dava vários problemas. Porque daí mandava-se para a fábrica um 'livro', para fazer uma mesinha de cabeceira. E esse livro passava de mão em mão. E depois ia para o montador.*

Pesquisadora E: *E aí, chegava na casa do cliente, ainda não encaixava...*

Jasmim: *Não encaixava... Porque o que era para ser visto na hora que se está projetando... Porque o 'software' deve ter um sistema de segurança. Se colocar um armário de 2 metro em uma parede de 1 metro, ele tem que avisar que há algo errado com aquela medida. E esse não fazia isso. Então só iria-se saber que se colocou um armário de 2 metros em uma parede de 1 metro na casa do cliente. Porque na fábrica ninguém sabe como é a casa da pessoa que comprou o móvel.*

Orientadora: *O que é que isso analisa? O que é que a implantação de uma nova tecnologia, ou seja, de um novo 'software' geral, que implica uma nova concepção geral de produção, o que é que isso evidenciou? Evidenciou a complexidade de saberes envolvidos nessa produção. O negócio era muito mais complicado do que o engenheiro do 'software' imaginou. A coisa é muito mais complicada, tem muito mais detalhe, muito mais saberes práticos, saberes investidos no corpo, saberes de ofício, do que o ingênuo engenheiro imaginou.*

Jasmim: *Não. Essa é a sua versão.²⁴*

Orientadora: ***Claro. É a nossa versão. Isso é o que você está ensinando para gente.***

²³ O *software* não estava pronto ainda, mas era usado pela equipe de projetistas para construir os projetos dos móveis e enviá-los para a fábrica. Os projetistas escreviam ou desenhavam à mão as informações que faltavam no sistema, após imprimirem o projeto.

²⁴ Os enunciados em negrito serão retomados na análise.

Jasmim: *Não. A minha versão é que ele sabia. Mas, pela concepção dele [engenheiro], a percepção dele é que a relação entre os saberes era de subordinação entre os saberes. E não dialógica.*

Orientadora: *Isso, porque ele não está estimando o grau de complexidade. Se ele acha que pode haver essa adequação por coerção, é porque ele não tem clareza do grau de complexidade desses saberes. Não é por pura maldade.*

Jasmim: *Mas não é maldade. É...*

Orientadora: *Ele não entendeu bem. Não caiu a ficha. Porque você não pode supor que um pensamento complexo possa ser resolvido por coerção. Ele supõe que o pensamento do dia a dia do projetista e do operário é um pensamento simples. Que essa sequência dos saberes envolvidos na produção a cada etapa, são saberes simples. E que, portanto, podem ser mudados porque alguém mandou mudar. Ele não caiu a ficha do grau de complexidade.*

E essa encrenca toda é reveladora do grau de complexidade dos saberes investidos nessas diferentes etapas da produção.

Eu acho que o seu trabalho mostra isso.

Quer dizer, você tem a entrada de um ‘software’ novo, que funciona como um dispositivo analisador, e você resolve explorar a potência desse dispositivo analisador. Fazendo esse analisador chegar ao máximo ao que ele vem, que é transformar. O analisador é um analisador de fato quando ocorre uma transformação.

Fonte: Diário de campo.

Nessa reunião de orientação coletiva, após a Jasmim narrar duas experiências da intervenção e mais uma conversa ocorrida por *e-mail* entre ela e o engenheiro do ‘*software*’, a orientadora entendeu que o motivo da inflexibilidade do engenheiro em acolher as solicitações dos ajustes seria uma certa ingenuidade diante de uma atividade tão complexa, condição que acarretou o conflito entre a equipe de projetistas e os engenheiros. No entanto, inicialmente, para a Jasmim, uma certa ingenuidade diante das diversas demandas que os projetistas teriam que atender não fazia sentido, e, sim, uma posição clássica do engenheiro de marcar uma rígida divisão social do trabalho: de técnico de um lado e operadores do outro. Assim, a Jasmim teve somente um único entendimento dualista dessa relação entre engenheiro x projetistas, fato que se apresenta na resposta dada à orientadora: “Jasmim: *Não. Essa é a sua versão*”.

A ênfase dada na resposta contrária à análise realizada pela orientadora foi notória, visto que defender a instância transpessoal do ofício²⁵ como gerente daqueles projetistas foi mais atuante do que a escuta sobre a análise da orientadora que considerou uma certa ingenuidade na percepção do engenheiro. Julgamento de valores como esse que excluiu a complexidade das demandas a que todos os atores devem atender acirra os embates e as defesas mais do que promove as mudanças nas relações de poder instaladas

²⁵ Nesse momento, o ofício de gerente se sobrepôs ao de pesquisadora.

Nessa experiência, o que se sobrepôs ao ofício de analista do trabalho foram os laços sociais com os sujeitos daquele campo empírico. Além disso, esse vínculo se apresentou na hora em que a “Jasmim” respondeu para a orientadora: “*Não. A minha versão é que ele sabia. Mas, pela concepção dele [engenheiro], a percepção é que a relação entre os saberes era de subordinação. E não dialógica*”. Foi nesse momento que surgiu o debate entre o sentido atribuído pela pesquisadora às ações do engenheiro e a que foi dada pela orientadora. Podemos dizer que a ingenuidade sobre a complexidade do trabalho estava presente em todos os atores que compunham aquele projeto, na pesquisadora inclusive. Ir além de uma compreensão binária das relações que compõem o campo empírico é, também, acolher coletivamente os diferentes sentidos que são atribuídos à intervenção.

Na transcrição dessa fala do diálogo ocorrido na orientação coletiva: “*Não. Essa é a sua versão.*”, perguntamo-nos: a que demandas esse enunciado responde? Qual a contradição que se apresenta?

Nesse ponto do diálogo: “Orientadora: *Claro, é a nossa versão. Isso é o que você está ensinando para gente.*”, a orientação coletiva funcionou como um recurso psicológico de integração da pesquisadora àquele coletivo, ao convocar a memória transpessoal do ofício de pesquisar por meio de uma compreensão da complexidade das condições da pesquisa.

A acolhida da orientadora por meio do gênero profissional das pesquisas no Nutras aconteceu no momento em que a orientadora respondeu à Jasmim: “*Claro. É a nossa versão. Isso é o que você está ensinando para gente*”. Para a clínica da atividade, toda vez que a primeira pessoa do plural é convocada para o diálogo, como ocorreu na expressão: “*Claro. É a nossa versão...*”, entendemos que o ofício, que neste caso é o ofício de pesquisadores em clínica do trabalho, era um mediador da análise que unia todos naquela reunião (CLOT, 2007).

Decerto, tanto a empresa fornecedora quanto a contratante, ambas com o acúmulo das suas experiências bem-sucedidas, tinham muitos recursos acumulados que sustentavam o conflito de argumentos sobre a qualidade do Sistema Dois. No entanto, o patrimônio coletivo de conhecimento deveria ser transformado um recurso para que se pudesse compor novas experiências coletivas, e não para acirrar a divisão social do trabalho que estava instituída.

No momento em que a Jasmim respondeu que entre eles e o fornecedor havia uma relação de opressão, ela apontou para um lugar em que se colocou em defesa tanto da sua equipe de trabalho quanto da sua própria. Podemos dizer que, nesse processo de análise, a sua inserção no campo empírico compôs o que Sueli Rolnik nomeia de subjetividade sentinela-zumbi:

É que quando o mal-estar não é problematizado - ou seja, quando não é acolhido como sinal de uma diferença que pede escuta e a criação de um corpo que a encarne -, ele continua necessariamente a reverberar e a fazer pressão: a cada vez que isso acontece, por desconhecer a origem do ataque, a sentinela se assusta e reage às cegas, como uma espécie de zumbi. (ROLNIK, 1995, p. 9-10)

Nessa concepção, a pesquisadora ficou com a sua atividade impedida, a de fazer uma análise das relações do seu campo empírico. Esse impedimento subjetivo abriu precedentes para julgamentos morais, pouco criativos e despotencializadores de movimentos instituintes.

Continuando a interlocução com o texto de Rolnik (1995), compreendemos que como forma de criar condições para que essa subjetividade zumbi possa se deslocar desse papel defensivo para outra perspectiva mais potente e criativa, é necessário que haja meios e condições para que, primeiro, sejam acolhidas as expressões dos mal-estares difíceis de dizer que estão presentes na narrativa: “Jasmim: *Mas não é maldade. É...*”. Juntamente com esse acolhimento, é importante também que se crie um pilar de sustentação para as incertezas que surgem. Essas foram decorrentes do afeto provocado na pesquisadora pela falta de experiências acumuladas que norteassem a reorganização do sentido dado à análise inicial.

Neste ponto do diálogo: “Orientadora: *Claro, é a nossa versão. Isso é o que você está ensinando para gente.*”, a orientação coletiva funcionou como um recurso psicológico de integração da pesquisadora àquele coletivo, ao convocar a memória transpessoal do ofício de pesquisar por meio de um enunciado sobre a compreensão da complexidade das condições da sua pesquisa.

Por todas essas razões, o Nutras foi um espaço de cuidado com o território existencial da analista, na medida em que, por meio da intervenção na certeza inicial da pesquisadora sobre a “maldade do engenheiro”, provocou a falta de palavras: “Jasmim: *Mas não é maldade. É...*”. Essa nova compreensão das relações sociais em rede, presentes naquele campo empírico, proporcionou uma composição dos dados da pesquisa de forma mais fluida do que a dualista/moralista. Esse conflito externo provocado pela análise coletiva resultou no afrouxamento dos nós pelos quais a pesquisadora se uniu ao conceito de divisão social do trabalho para que, com empatia, as/os outras/os pesquisadoras/es daquele coletivo pudessem transformar nós em laços. Isso ocorreu por meio de uma compreensão de que cada trabalhador presente naquele campo empírico teria que fazer uma gestão complexa entre as diversas demandas que a sua atividade de trabalho triplamente dirigida impunha.

2.1 ACOLHER A ATIVIDADE DE PESQUISA É CUIDAR DA PESQUISADORA

O afeto que foi gerado a partir da desorganização subjetiva que foi provocada pelo encontro da Jasmim com outras/os pesquisadoras/es, por meio da narrativa do diário de campo, foi o que possibilitou desvencilhar-se das suas análises *prêt-à-porter*, para outras que incluíssem uma problemática recomposta em situação de supervisão.

Dessa forma, podemos dizer que o Nutras é um grupo de pesquisa e formação que, por meio do princípio transformar para conhecer, transformou a narrativa da pesquisa em recurso para a análise coletiva das instituições que atravessavam a pesquisa. Essa coanálise colocou em questão a implicação da Jasmim com as demandas vindas da academia, do campo empírico e do profissional.

O relato parcial desse encontro de orientação coletiva no Nutras nos deu a possibilidade de apresentar como o grupo Nutras funcionou como um instrumento que disparou o processo de conhecimento sobre a complexificação do cenário em que a Jasmim estaria inserida e, a partir daí, a possibilidade de uma amplitude no ângulo das suas análises.

Este estudo aponta como o grupo de pesquisa Nutras atuou como um dispositivo de formação e pesquisa em psicologia do trabalho, operando o cuidado com a atividade da Jasmim e contribuindo com as reflexões sobre como o trabalho de pesquisa pode se tornar um operador da saúde nas/os próprias/os pesquisadoras/es. Reafirmando que o conceito de saúde foi usado neste estudo como uma ferramenta-conceitual para acompanhar a motricidade dialógica sobre a narrativa da pesquisa – processo esse que é decorrente da variação afetiva derivada do trabalho clínico-crítico de supervisão coletiva.

Sustentar o atravessamento de uma conflituosidade externa potencializa a formação em psicologia e em pesquisa que seja comprometida com os pressupostos de que as práticas clínico-críticas questionem a neutralidade da cientificidade positivista, o papel do especialismo na divisão social do trabalho, a implicação das/dos pesquisadoras/es no campo empírico e as análises prontas para vestir (RODRIGUES; SOUZA, 1987). Ademais, a partir do transformar a experiência em narrativa, para conhecer o ofício, possibilitar a composição de novos modos de existir-pesquisar sempre inacabado, diríamos inclusive como apresentado por Rodrigues e Sousa (1987, p. 30): uma “profissão permanentemente em crise.”

A partir da afirmativa espinosista de que cada indivíduo é composto por uma multiplicidade de outros indivíduos, e que é atravessado por inúmeras formas de se relacionar socialmente e de responder a essa diversidade de demandas, tivemos a possibilidade de analisar, neste capítulo, o vínculo implicado e sobreimplicado da Jasmim com a instituição da cientificidade clássica, que divide os saberes formais dos saberes da experiência. Esse nó

atravessou a pesquisa, na forma de uma análise dualista das relações de poder e de luta entre os operadores e os fornecedores do Sistema Dois na empresa moveleira.

A afirmação feita pela pesquisadora, de que o objeto da análise coletiva no Nutras era a divisão social do trabalho imposta pelo engenheiro, reforçava o papel do psicólogo como “agente da dominação”, o que tem a função de desvendar as relações de poder e classificar os seus agentes. Nesse caso, sem perceber que, julgando, também agia ‘ingenuamente’ em relação à complexidade da atividade do engenheiro (COIMBRA; LOBO; BARROS, 1987, p. 42).

Para que as intervenções em psicologia clínica do trabalho possam se tornar um instrumento que fomente as transformações das relações de trabalho, é necessário que se criem dispositivos de análise coletiva da atividade de intervir, que transformem o uso dos conhecimentos específicos de cada ofício em um conteúdo colocado em debate, para ser usado como recurso nas renormatizações.

A compreensão obtida a partir da supervisão coletiva, de que a atividade de cada ofício é atravessada também por inúmeras demandas simultaneamente, subverte a compreensão dualista para uma compreensão da divisão social do trabalho no seu movimento entre as práticas instituídas (especialismos) e os movimentos instituintes (práticas coletivas de reorganização do trabalho) que atravessavam todos os atores que compunham aquele projeto de reestruturação produtiva.

2.2 DISPOSITIVO ANALISADOR

Para entendermos a relação do analista do trabalho com o seu campo empírico, a partir da clínica da atividade e da análise institucional francesa, é necessário apresentar que, nessa perspectiva, posicionamo-nos de forma crítica ao conceito de neutralidade, o qual propõe que o pesquisador seja um sujeito destacado dos processos subjetivos que ocorrem durante a instalação de um dispositivo de análise na pesquisa-intervenção. Outrossim, por causa desse distanciamento, a sua explicação e o seu entendimento sobre as dinâmicas em situação seriam os de um especialista que tem o poder de determinar as soluções.

Essa maneira de ver a relação pesquisador-campo empírico como a de um aprendizado de mão única despontencializa a aposta em uma intervenção que tenha como princípio o protagonismo dos trabalhadores nos processos de reorganização do trabalho. Como contraponto a essa vertente clássica do que é pesquisa científica na área da psicologia, dialogamos com Altoé que organizou alguns textos de Renné Lourau (2004, p. 69), entre os quais ele afirmou

que: “O ‘novo espírito científico’ encontrou sua origem na mudança profunda a partir da qual é o analisador que realiza a análise”.

Os analisadores são os espaços construídos em que há a circulação da palavra e o debate das ideias. A partir da clínica da atividade, a palavra circula por meio da mediação de um registro situado de alguma atividade do grupo em questão. Esse movimento dos enunciados, essa atividade dialógica é que provoca a análise, entendida como a revelação do que estaria escondido, implícito e contraditório no processo de trabalho (LOURAU, 2004).

O intelectual não é o analisador e sim o analista, com possibilidade de tomar consciência dos efeitos dos analisadores que desencadeiam sua intervenção (analista tanto no sentido mais amplo do termo quanto no sentido técnico da palavra em certas ciências sociais). Não tem apenas de reconhecer e legitimar ou mesmo exaltar a existência dos analisadores; deve compreender que somente os analisadores o constituem como analista (LOURAU, 2004, p. 70)

Conforme citado acima, podemos dizer que os dispositivos construídos que foram usados durante esta intervenção-pesquisa fizeram emergir nesse processo as contradições, os segredos de que os encarregados eram as cabeças pensantes, que os vendedores-projetistas não eram displicentes, que o fornecedor europeu desconhecia a complexidade das atividades daquele coletivo e que a equipe comercial poderia contribuir significativamente para planejamento estratégico da empresa.

Nesse cenário, foi possível perceber que a Jasmim só se tornou gerente-analista a partir do momento em que a atividade dialógica foi provocada pelos dispositivos construídos que funcionaram como analisadores de cada uma das atividades colocadas na roda – e, a partir da circulação da palavra –, apresentado o real da atividade de cada ofício.

Esse processo revelou muito sobre como o conceito de neutralidade, presente em algumas vertentes da psicologia, não é uma ferramenta de trabalho para os analistas na clínica da atividade ou para a socioanálise, as quais têm como propósito do seu ofício ampliar o protagonismo dos trabalhadores na reorganização do trabalho. O conteúdo que emerge da circulação da palavra é usado pelo analista como fonte de sustentação do protagonismo desses sujeitos diante da construção das transformações.

3 A CLÍNICA DA ATIVIDADE

A clínica da atividade é uma corrente de pesquisa-intervenção que está inserida no campo científico das psicologias clínicas do trabalho. Com isso, podemos dizer que ela está em consonância tanto com a psicodinâmica, a psicossociologia e a ergologia, ao ter como desafio firmar uma perspectiva própria da subjetividade para a análise do trabalho, quanto com a ergonomia da atividade que “considera os trabalhadores, de uma forma individual e coletiva” (ROUILLEAUL, 2001, p. 13) como autores/atores do seu trabalho e na construção da sua saúde e da sua formação. Ela aborda sobre uma vertente metodológica com a função social de tornar-se um instrumento de análise clínica e de intervenção, nos processos de trabalho que estejam com a qualidade comprometida (CLOT, 2011). Pode-se dizer que tem como proposta transformar as condições de trabalho por meio do protagonismo dos sujeitos. Essa diretriz tem como referência o Movimento Operário Italiano (MOI) e o trabalho do cientista italiano Ivar Oddone (OSÓRIO DA SILVA, 2016a), que liderava um grupo de outros cientistas-militantes vinculados à luta pela saúde dos trabalhadores.

Segundo Clot (2004), a função social da psicologia, que, a seu ver, tem sido lamentavelmente esquecida, é a criação de instrumentos de intervenção que auxiliem no desenvolvimento de si e dos outros por novas interrogações. Processo que se torna ainda mais necessário no cenário atual de instabilidade socioeconômica, cuja oscilação na oferta de recursos para a ação coloca os rearranjos do trabalho em uma atividade constante.

O analista do trabalho atua como um mediador do deslocamento da visão subjetiva do trabalhador sobre o seu trabalho, a qual, por meio da interlocução com esse, passa da clássica posição de informante dos dados do campo empírico para a de coanalista, no sentido da análise crítica, da sua própria atividade.

Assim, como apontado por Athayde (2004) na psicologia, e Arroyo (2003) na pedagogia, a postura interrogativa-provocadora do clínico possibilita que incorporem novas questões, no caso, as dos trabalhadores, e não somente a busca por soluções aos problemas postos. A questão que deve ser formulada é sobre qual o problema que esses sujeitos colocam a si mesmos. Dessa forma, entendemos que, na clínica da atividade, há uma proposta de intercessão entre clínica e política, alicerçada em um dos princípios do MOI, que é o da ‘não delegação’.

Não é exagero afirmar que, como analistas do trabalho, devemos funcionar como “mudancólogos mutantes” (CAMPOS; CAMPOS, 2006, p. 685) – expressão que qualifica os

interventores que estimulam o exercício dos graus maiores de autonomia, tanto nos próprios ofícios, como nos dos outros.

Conforme explicado acima, é importante considerar que se trata de um método de intervenção para que os sujeitos possam atuar como analistas principais da sua atividade de trabalho e, nesse caminho, os trabalhadores e os analistas, coletivamente, ampliem o poder de alcançar as transformações das relações sociais e da reorganização do trabalho.

Nesse processo, devemos nos colocar, de fato, como um recurso exterior ao ofício e ao grupo de trabalho, de forma a manter um movimento entre o acolhimento da demanda clínica e o escape da função de especialista (OSÓRIO DA SILVA, 2016a). No entanto, como nos indica Clot, é preocupante constatar que o problema do controle pelos trabalhadores sobre os meios de produção “ainda está longe de ter encontrado uma solução, e o obstáculo encontrado por Oddone ainda não foi removido: a delegação aos bons experts da ação contra a nocividade das condições de trabalho” (2010b, p. 87). Julgamos pertinente trazer à baila que, para a clínica da atividade, é fundamental analisar a função psicológica exercida pelo trabalho enquanto operador de desenvolvimento humano, pessoal e coletivo, na recriação dos modos de vida.

A atividade de trabalho é um meio pelo qual: 1) tanto compomos novos mundos, em um movimento em que transformamos o meio em que vivemos, a partir do objetivo de criar condições para viver; 2) quanto nos humanizamos, no sentido de transformação da nossa humanidade, processo este que ocorre no instante em que nos reconhecemos como autores desse cenário (re)criado (SILVA; RAMMINGER, 2014).

No vocabulário de ergonomia (DE MONTMOLLIN, 1997), o conceito de atividade é apresentado em diferentes perspectivas que possuem em comum a compreensão de que ela é um processo. Para a clínica da atividade (CLOT, 2006), ela é o movimento de apropriação de um meio de vida ou recriação desse meio pelo sujeito que trabalha para realizar as suas tarefas. Quando esse movimento de apropriação está paralisado, o chamamos de atividade impedida. O trabalhador está inserido em diferentes condições, tanto materiais quanto subjetivas. Essas condições são, ao mesmo tempo, dadas ao sujeito que trabalha e criadas pelo sujeito que trabalha. Dessa forma, entendemos que “não há atividade sem sujeito” (CLOT, 2006, p. 95).

Outrossim, esse sujeito dirige a sua atividade simultaneamente para o objeto – que, em nosso caso, é o processo de trabalho – e para as outras atividades que vão recair sobre o mesmo processo de trabalho. Estas podem ter sido endereçadas pelo outro ou podem ser outras atividades do próprio sujeito; “A atividade – prática e psíquica – é sempre a sede de investimentos vitais: ela transforma os objetos do mundo em meio de viver ou fracassa em fazê-lo” (CLOT, 2006, p. 8).

Trata-se inegavelmente do campo de pesquisa sobre a relação entre a saúde e o trabalho, porém seria um equívoco não atribuir uma posição de destaque, no que se refere ao grau de condicionamento que esse último exerce nos modos como se cuida: da saúde, da casa, do vestir, dos estudos, dos hábitos alimentares, da cultura, do lazer, da família (TITTONI *et al.*, 2017).

Pode-se dizer que provocar a mudança na função dos trabalhadores que passam de objeto da análise para os sujeitos da transformação nas situações laborais é uma inversão política na estratégia do dispositivo, a qual classicamente é a de acolher o trabalhador como um sujeito reclamante e passivo no trabalho. Esse deslocamento da posição passiva, que é provocado pelo método, para se tornar uma ação ativa, no que se refere ao papel social do trabalhador, movimenta a atividade psicológica – a subjetividade – de todos os atores envolvidos na intervenção. Nesta proposta, fica claro que, por meio da interlocução com o analista-provocador, há o favorecimento da (re)nov(ação) no ‘endereçamento’ da atividade dialógica do trabalhador.

O mais interessante, contudo, é constatar que, onde tradicionalmente se teria um espírito de denúncia dos impedimentos, passa-se a ter o estatuto de luta pela ampliação do raio de ação na organização do trabalho. É correto afirmar que o analista do trabalho toma para si a função de potencializar a (re)invenção dos instrumentos que compõem essas ações ampliadas, de modo que possa apoiar o coletivo na superação dos impedimentos.

No decorrer das orientações de Clot (2010b, p. 193), o autor deixa claro que devemos inventar dispositivos técnicos “que permitam aos sujeitos transformarem a sua experiência vivida de um objeto em objeto de uma nova experiência”. É importante citar que, para a clínica da atividade, é entendida como fonte de sofrimento psíquico a impossibilidade de fazer as mudanças no meio laboral, as quais se julgem necessárias à fluidez dos processos.

Assim, é preocupante o impedimento de não ter à mão os recursos, materiais ou subjetivos, para que se possa realizar um trabalho bem-feito, isso porque a possibilidade de se alegrar ao ver as dificuldades superadas; o autorreconhecimento; o reconhecimento dos nossos pares e, também, o dos superiores é um operador importante para a manutenção da saúde mental.

Conforme explicado, a clínica da atividade tem como base as características dialógicas herdadas do MOI. Por causa disso, entre os seus objetivos, está a instrumentalização conceitual do analista do trabalho, para que, por meio desse recurso, formule um dispositivo de intervenção e de coanálise. A interlocução entre a experiência dos sujeitos e o seu trabalho é mediada por essa ferramenta.

Como descrito por Sawaia (2014) e Prestes (2010), na psicologia histórico-cultural, temos o conceito-ferramenta atividade, cuja atribuição da importância como papel central foi desenvolvida pelo psicólogo Lev Vygotsky, visto que a entende como um processo que é rico de vivências, que servem de recurso para viver novas experiências, estas derivadas da luta contínua entre os componentes daquilo que foi feito – atividade realizada – com o que ainda é possível fazer – o real da atividade.

Existe um desenvolvimento conceitual, que é específico da clínica da atividade, entre a atividade realizada e o real da atividade. Esse refere-se ao valor atribuído às possibilidades de desenvolvimento da atividade que foram vencidas durante o curso na ação, que compete à disputa sobre qual seria a melhor escolha a ser feita. Com esse propósito, ao debruçar-se sobre a análise clínica da atividade, o analista poderá, no diálogo com o(s) trabalhador(es), retomar tanto essa escolha vencida e que ainda pulsa como uma possibilidade realização quanto as novas soluções que foram concebidas perante a superação do impedimento. Assim, a partir do ponto de vista dos trabalhadores, o ponto para a composição das inovações organizacionais pode estar localizado no real da atividade.

A **atividade dialógica** sobre o **processo de trabalho** favorece o acesso ao real da atividade, espaço em que estão contidas as atividades que não foram realizadas no curso da ação, mas as quais ainda são consideradas importantes para o trabalhador. Temos o objetivo de apresentar como a análise da atividade dialógica sobre o processo de trabalho, que é o **objeto** sobre qual foi demandada a intervenção, pôde favorecer a reorganização do meio laboral, a partir da experiência dos trabalhadores (sujeitos).

Encontramos na literatura acadêmica de pesquisadores das clínicas do trabalho, como Muniz *et al.* (2013), estudos que ressaltam o patrimônio deixado pelo médico e psicólogo²⁶ ativista Ivar Oddone, que é a principal referência do MOI, a alusão sobre o potencial da produção de ações coletivas e do fortalecimento das existentes. Essa é uma premissa importante na herança deixada para as intervenções clínicas contemporâneas no meio laboral.

Com o intuito de possibilitar ao leitor a oportunidade de afetar-se pela singularidade desse primeiro encontro entre a pesquisa e os trabalhadores desse processo de gerenciamento participativo em curso, trouxemos parte da transcrição desse marco histórico, em que o enunciado “*cabeça pensante*” se apresentou na pesquisa. Assim, fazer um convite a todos para “entrar na dança” (RODRIGUES, 2016, p. 15) desta pesquisa.

²⁶ Pereira (2017).

Em 2011, quando a empresa completou 17 anos de atividade no comércio e na indústria, iniciou-se a construção do projeto para a melhoria do processo de produção dos móveis, de modo a continuar o bom atendimento às demandas do mercado fornecedor e consumidor. Na ocasião, o Pau-brasil da empresa, com o intuito de iniciar o projeto de reestruturação da produção moveleira, convidou um consultor empresarial, que pelo longo tempo da parceria profissional se tornou também um bom amigo e conselheiro para uma conversa. Por sugestão do consultor, estiveram presentes também: a diretoria, os encarregados da fábrica e o gerente comercial da loja.

Esse encontro teve como objetivo provocar uma reflexão para o projeto da reorganização no processo produtivo. Toda essa reunião foi gravada e parcialmente transcrita neste estudo. A sua duração total foi de três horas, divididas em quatro momentos. Estivemos presentes em todos eles. No primeiro, a conversa aconteceu entre nós da diretoria e o consultor. Depois disso, o Pau-brasil saiu e entraram os dois encarregados. Então, éramos quatro pessoas nesse segundo momento, quando um dos encarregados falou que, para ele, o que estava faltando para melhorar a produção era: “*Cabeça pensante solta dentro da empresa*”²⁷. No terceiro momento, o Pau-brasil retornou à sala para participar da conversa. O último momento aconteceu entre mim (gerente de RH), o consultor e o gerente comercial da loja.

As anotações que são relativas a essa reunião foram produzidas, à época, para serem um recurso de informações, as quais seriam usadas no projeto das mudanças organizacionais. Com o desenvolvimento dos estudos relativos à tese, esse momento foi escolhido como o marco inicial referente ao período em que o estudo das intervenções no campo empírico estará circunscrito.

A melhor maneira de compreender esse processo é considerar que o diálogo sobre a história do real da atividade é um importante recurso para o gerenciamento participativo na reorganização do trabalho – seja porque é um compartilhamento da experiência sobre as formas de se viver o trabalho, seja porque esse compartilhamento tem como o objeto a história do desenvolvimento subjetivo dos participantes. Nessa direção de pensamento, falar sobre a história das escolhas dos trabalhadores para superarem os impedimentos trata-se de refletir sobre os conflitos existentes no curso da ação, de modo que se possam criar recursos coletivos e desenvolvê-los para que atendam às diferentes demandas contidas na atividade de trabalho.

Ao ilustrar a nossa argumentação sobre o compartilhamento da experiência realizada, como propósito de usá-la como recurso em novas experiências, traremos um trecho da reunião.

²⁷ Quadro 2 – Transcrição 2, enunciado (14), p. 59.

Esta ocorreu no segundo momento, no qual nós participamos com o consultor e com outros dois encarregados.

A partir de uma provocação do consultor, houve o seguinte desenvolvimento do diálogo:

Quadro 2 – Transcrição 2: cabeças pensantes

- (1) Consultor: ***Bem... vamos lá! Na tua visão... Agora uma pergunta para vocês dois: Digamos... A pergunta é individual, tá? Cada um pode responder a hora que quiser. Mas um de cada vez. Imagina que o Pau-brasil²⁸ doou a fábrica para vocês e foi embora. Ele deu a fábrica e agora vocês são os donos.²⁹ Até a Jasmim foi embora, não tem mais ninguém lá não. O que vocês fariam aqui, nesta fábrica. Uma única coisa. Você só pode fazer uma coisa. Eu sei que tem um monte de coisas para fazer aí, para melhorar isso. Pensem a respeito, mas só pode fazer uma. E vocês só tem tempo para uma e dinheiro para fazer uma coisa. Mas, essa coisa que você vai fazer vai melhorar muito a fábrica enquanto o processo, capacidade de produzir com quantidade e com qualidade e pontualidade etc. E aí o que vocês fazem?***
- (2) Mogno³⁰: *Uma coisa?*
- (3) Consultor: *Só uma. Não precisa responder agora, só pensa. Só pode fazer... e não me venha com isso porque tem isso... Não. Uma coisa só. Só uma. Que mudaria isso daqui para muito melhor. E não precisa ser da noite para o dia não. Pode levar 3 dias... Pergunta difícil... sabe o que é? É que, às vezes, a gente tem que parar para pensar em coisas impactantes. É ... porque a gente está acostumado a viver a nossa vida dentro de um ritmo, que é o ritmo do relógio. Então a gente tem que dar uma acelerada. Aí a gente pensa: E agora? Se você pudesse fazer uma coisa, da noite para o dia, muito rapidamente que melhoraria isto daqui, de forma substancial. Pensa no negócio, pensa nas pessoas, pensa em algo como você estivesse de fora, e você não vai ser afetado por isso, entendeu? A gente tem que ter coragem para sair e olhar o negócio de cima como se fosse de um helicóptero e dizer que o que precisa aqui, pelo menos para dar o ponta pé inicial, pelo menos para preparar essa grande mudança, é preciso tal coisa.*
- (4) Mogno: ***Cabeça pensante ali³¹.***
- (5) Jasmim³²: ***Ali onde? Na produção?***
- (6) Mogno: ***É exatamente.***
- (7) Consultor: ***Como assim:***
- (8) Jasmim: ***É como assim?***
- (9) Mogno: ***Eu vou te explicar...***
- (10) Consultor: ***Vamos voltar aqui para a sugestão de vocês. Pensando nesta cabeça pensante. Que eu não sei se é uma, duas ou quantas são. O pessoal é esse aí. O pessoal é este daí. Vocês são vocês. E vocês tem que partir deste ponto. É... Como que vocês organizariam esta indústria? Esquece Pau-brasil. Pau-brasil saiu daqui. Pau-brasil não está mais na empresa. Pau-brasil agora tirou um ano de férias. E a Jasmim me contratou para fazer essa pergunta para vocês, porque ela também não quer vir para cá. A pergunta é***

²⁸ Diretor-Geral.

²⁹ As partes em negrito serão retomadas nas análises.

³⁰ Encarregado 1.

³¹ Primeira vez que apareceu o enunciado “cabeça pensante”.

³² Gerente de RH.

*a seguinte: como vocês organizariam esta indústria com a experiência que vocês têm, com a vivência que vocês têm aqui, para que ela tivesse uma estrutura melhor? E essa estrutura, por ser melhor, ela impede, impede que esses problemas de qualidade etc. continuem acontecendo. E ela é... Como a estrutura é melhor, ela consegue produzir mais, com as mesmas pessoas, com as mesmas máquinas. Porque o processo de produção está mais azeitado. Está mais lubrificado. Como vocês comentaram, junta todas as peças iguais aqui, quando botar lá na furadeira, já bota o material todo junto, depois vai separando, manda para a expedição, junta tudo que é igual, não é? Ou o que vocês estão produzindo com alguma frequência. Fora essas coisas diferentes que vem. **Como vocês organizariam esta estrutura? Já pararam para pensar nisso?***

(11) Mogno: *Já, sempre.*

(12) Consultor: *Como é que seria?*

(13) Mogno: *Eu penso nisso... Todo dia de manhã eu estou pensando... Olha só, o sistema de trabalho, está bom. Hoje, o que vende hoje. Se aumentar... Vai enrolar. A gente quer que aumente, só que a gente... Eu penso: se aumentar, vai enrolar. Na seccionadora³³, normalmente, em toda a fábrica que eu trabalhei, o gargalo, o funil é a furadeira. Tem a seccionadora, a coladeira e aí a furadeira... Calma. É isso, é aquilo, aquilo outro. Aqui não está acontecendo isso. Tem dia que ele [Angelim] está fazendo não sei o que aqui...*

(14) Mogno: *Por exemplo, o que ele [Pau-brasil] está tentando agora. Colocou um rapaz para ajudar ele [Angelim], para que ele ensine uma pessoa para ficar na máquina, para dar liberdade a ele [Angelim]. Isso. Se é isso... Vai ser. Tomara que o rapaz aprenda. Só que tem que o rapaz vai ter que aprendeer aiiiinda. Então ele [Angelim] continua preso. Porque se eu tenho... Mesmo com esse acúmulo aqui [nos romaneios]³⁴, tenho ele [Angelim] lá fora. Já vai aliviar muito, **porque eu tenho uma pessoa [Angelim] com uma cabeça pensante solta dentro da empresa³⁵** e não tenho uma cabeça pensante presa [furando ou treinando] em uma máquina. Está me entendendo? Isso já... Essa sacada que o Pau-brasil deu foi excelente. Ele colocou uma pessoa que tem pelo menos o Segundo Grau, que entende de computador. E botou para ficar lá com ele [Angelim].*

Fonte: Diário de campo.

Nesse diálogo, podemos dizer então que a atividade de operar a máquina foi suspensa. Essa interrupção ocorreu a partir da provocação do consultor para o operador pensar o seu trabalho em uma nova perspectiva. Como bem nos diz Clot (2010b, p. 223), pode-se dizer que “a análise do trabalho se revela como um instrumento de desenvolvimento da consciência do sujeito quando lhe é oferecida a possibilidade de alterar o estatuto do vivido: de objeto de análise, o vivido pode tornar-se meio para viver outras vidas”.

³³ Máquina computadorizada que corta as chapas de MDF.

³⁴ Nessa época, os romaneios ainda eram feitos manualmente, por isso era uma tarefa que demandava muito tempo e atenção.

³⁵ A explicação do encarregado sobre a importância da ‘cabeça pensante’, que deveria estar solta na empresa.

Nesse exemplo que trouxemos, fica evidente que o consultor convidou os encarregados a refletir sobre o trabalho, sem focar a atenção na tarefa de receber o romaneio³⁶, de cortar ou de furar. Essa provocação teve como objetivo suspender a atividade laboral do seu cenário habitual, para que eles pudessem pensar a experiência em uma visão mais global. Essa ampliação conectou a relação deles com a atividade de operar as máquinas, e dos outros trabalhadores com as suas atividades. Podemos dizer então que, para pensar o trabalho, nessa outra perspectiva, foi necessário colocar em suspenso a atividade com as máquinas para pensá-lo nas diferentes atividades que incidem sobre o mesmo objeto.

Esse deslocamento da própria experiência para outra a ser vivida foi convocado na hora em que o consultor coloca: *“Agora uma pergunta para vocês dois: digamos... A pergunta é individual, tá? Cada um pode responder a hora que quiser. Mas um de cada vez. Imagina que o Pau-brasil doou a fábrica para vocês e foi embora. Ele deu a fábrica e agora vocês são os donos”*.

A partir dessa proposta lúdica, os operadores puderam ter um olhar renovado para a produção e para a experiência da sua própria atividade. Eles ‘deixariam’ a atividade de operadores em suspenso para serem ‘donos’. Com isso, lhes foi proposto pensar no trabalho com objetivos diferentes dos que eles habitualmente fazem. No lugar de pensar na produção das peças, deveriam pensar na melhoria do processo produtivo, que também recaía na sua atividade e na do coletivo. Com esse convite, que alterou o foco da reflexão, eles se deslocaram de uma concepção da atividade situada para outra que é a de gestão situada, a qual lhes conferiu outro sentido ao trabalho.

Esse deslocamento ampliou o significado do ato de trabalhar, que passou de operar as máquinas para um meio de melhorar a produção. Esse desenvolvimento provocado pela passagem da experiência de operar as máquinas à outra, a de usar essa experiência como um meio para melhorar a produção, enriqueceu a primeira “pela abertura da história dessa experiência vivida a novos conteúdos possíveis” (CLOT, 2010b, p. 224).

A conflituosidade entre o trabalhador e o meio social que ocorre no cotidiano laboral é o que se procura analisar nos diálogos sobre o trabalho. Assim, reveste-se de particular importância para a clínica da atividade, conforme indicado por Clot (2010b), o interesse pelo conflito existente entre o sujeito individual e o coletivo. Esse que é provocado pela tensão entre

³⁶ No romaneio, estão inseridas as especificações técnicas para a construção do móvel planejado, como: padrão e espessuras do MDF, medidas dos módulos, acessórios, componentes para a montagem e volume dos módulos. Ele era recebido por *e-mail* na fábrica e impresso para que cada setor do chão de fábrica pudesse consultá-lo, e depois era enviado com os módulos para a expedição, para a transportadora e para os montadores.

as diferentes demandas vindas do exterior e que atravessam a atividade do sujeito. O método, pela perspectiva clínica, propõe trazer esse processo de subjetivação para a análise do trabalho, ao ter como objetivo o desenvolvimento do poder de agir dos trabalhadores sobre o próprio meio e sobre eles mesmos.

Pode-se afirmar que existe uma relação entre o individual e o coletivo – nessa visão que é da história coletiva do seu meio social, quando os sujeitos buscam os recursos técnicos e os psicológicos para a construção das suas ações e nos quais estão acumuladas a história das tarefas, das relações com os colegas e com a hierarquia, e, também, com a organização do trabalho, nomeamos de gênero profissional (CLOT, 2010b).

O mais preocupante é constatar que se dá origem aos inúmeros sofrimentos no trabalho, a partir da impossibilidade de ter acesso a esses instrumentos para resolver os problemas que atravessam as atividades dos sujeitos. É importante afirmar que, para este se tornar um instrumento eficaz para os indivíduos, é necessário fazer a sua manutenção por atualizações com novas experiências, com controvérsias e com espaços para falar sobre o trabalho.

Com isso, essa abordagem metodológica desenvolve os trabalhadores e o seu meio, bem como revitaliza o gênero profissional, ao torná-lo eficaz como instrumento que é construído pelo coletivo com a função psicológica de preparar, apoiar e orientar as ações individuais.

Encontramos no livro *Trabalho e poder de agir* (CLOT, 2010b) um capítulo no qual o autor faz referência à importância de Ivar Oddone para a construção metodológica da clínica da atividade. Entre as contribuições citadas, temos as que são relativas ao empenho demonstrado pelos trabalhadores nas fábricas, apesar das condições hostis de trabalho. Os autores evidenciam que essa posição ‘otimista’ aparecia no momento em que os operários eram interrogados sobre as suas atividades, e a fala era carregada de soluções para a melhoria das condições de trabalho.

Na transcrição abaixo, temos um trecho que nos dá um exemplo sobre quanto os operadores das máquinas, apesar da sobrecarga de trabalho, sentem-se convocados para pensar em como podem melhorar a organização do trabalho:

Quadro 3 – Transcrição 3: o comprometimento dos encarregados

Consultor: ... *Como vocês organizariam esta estrutura? Já pararam para pensar nisso?*

Mogno: *Já, sempre.*

Consultor: *Como é que seria?*

Mogno: *Eu penso nisso... Todo dia de manhã eu estou pensando...*

Fonte: Diário de campo.

A seguir, citaremos um trecho em que Clot (2006) deixa claro que a importância de colocar em destaque as atividades impossíveis, mas desejadas, está em entender que a psicologia deve servir como instrumento científico para a recriação de modos de vida, e não somente a superação dos problemas. Ao usarmos uma metodologia que se propõe a acompanhar a atividade subjetiva, no processo de trabalho, que se desloca das normas prescritas em direção às atividades realizadas, instrumentaliza-nos para que seja possível acessar quais foram as regras que determinaram a escolha, naquele momento, de uma possibilidade em favor das outras.

Eu acrescentaria que o comportamento realizado, que se pode observar, é apenas uma ínfima parte do que é possível no comportamento. Em outras palavras, pode-se dizer que cada um de nós está repleto, em cada instante, de possíveis não realizados. Ou seja, a atividade realizada é uma ínfima parte do que é possível. Acredito que isso seja muito importante, porque existe em Vygotski, o que pessoalmente eu formulei da seguinte maneira: há uma diferença entre a atividade realizada e o real da atividade. O real e o realizado não são a mesma coisa. O realizado não tem o monopólio do real na vida psicológica. O real é muito mais amplo. Há, finalmente, outra ideia forte: o que não foi realizado, o que não foi efetuado não é menos real. Não foi realizado de forma visível, mas para o sujeito, ela é real, ou seja, é real tudo o que foi chamado de atividades contrariadas – atividades impossíveis. Portanto, o impossível e o possível estão no real (CLOT, 2006, p. 21).

Refletir sobre as regras de ofício, a partir do real da atividade, é colocar em perspectiva o patrimônio de saber-fazer construído coletivamente pelo grupo de trabalhadores, o que torna possível normatizar (do verbo recriar as normas), e com isso desenvolver os contornos do trabalho e os da manutenção da saúde mental (no sentido de manter a criatividade). Essa compreensão se contrapõe à de normalizar (do verbo adequar a normalidade, apaziguar).

Dessa forma, a concepção de saúde à qual faremos referência, ao longo deste estudo, é a apresentada pelo filósofo Georges Canguilhem. Segundo ele: “O que caracteriza a saúde é a possibilidade de ultrapassar a norma que define o normal momentâneo, a possibilidade de tolerar infrações à norma habitual e de instituir normas novas em situações novas” (CANGUILHEM, 2009, p. 148).

Conforme já foi colocado, entendemos o trabalho como operador da saúde. O autor acima nos esclarece que isso é possível quando neste houver atualização, sempre provisória, as suas normas e as suas prescrições. Para tanto, esse deve ser um trabalho do qual se possa cuidar. De acordo com Yves Clot (2007) e Leny Sato (2002), não é qualquer trabalho que tem a potência de operar a favor da saúde. Para cumprir com essa função, deve-se debruçar sobre ele, em diferentes perspectivas, e dialogar sobre o que se precisa ajustar, o que se pode acrescentar,

quais novas organizações são necessárias para acompanhar as constantes transformações tecnológicas, por exemplo.

A partir deste ponto, podemos fazer a relação do diálogo em um coletivo de trabalho com a potência constitutiva da vida. O encontro entre os diferentes ofícios, que é realizado por meio do diálogo sobre o conteúdo do real da atividade, pode intensificar a energia que movimenta a atividade em busca da reconstrução dos meios de viver. A potência se intensifica no compartilhamento do saber-fazer de cada um com o propósito de melhorar a qualidade do trabalho. Prestes cita Vygotsky ao falar do processo de criação:

[...] não existe apenas quando se criam grandes obras históricas, mas por toda parte em que o homem imagina, combina, modifica e cria algo novo, mesmo que esse novo se pareça a um grãozinho, se comparado às criações dos gênios. Se levarmos em conta a presença da imaginação coletiva, que une todos esses grãozinhos frequentemente insignificantes da criação individual, veremos que grande parte de tudo o que foi criado pela humanidade pertence exatamente ao trabalho criador anônimo e coletivo de inventores desconhecidos (VIGOTSKY, p. 238 *apud* PRESTES, 2010, p. 78.).

Dessa maneira, tal qual citado, entendemos o processo de trabalho como uma atividade de transformação, em conformidade à descrição de Marx (1867) em *O capital*, capítulo VII:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais. (MARX, K., 1867).

Em consequência, o processo de transformação constante pelo qual a existência é formada impõe, inegavelmente, pela sua fluidez, a necessidade de que estejamos subjetivamente disponíveis a colocar, coletivamente, em análise os impedimentos ao desenvolvimento da atividade. Essa proposta, colocada diante da atividade laboral, parte do pressuposto que as coisas e as pessoas estão inseridas em uma rede que, a todo o momento, se recompõe e é recomposta por essas, para que se efetive a reorganização do trabalho, de uma forma criativa, com uma carga menor de opressão. Essa situação oferece a oportunidade de desenvolvimento dos conhecimentos que são relativos ao exercício da democracia em diferentes níveis.

É interessante, por exemplo, pensar sobre o que é possível desenvolver nesse campo em que a organização é tão marcada por regras pouco flexíveis. Há um fator que se sobrepõe a essa

cultura de submissão, o qual foi objeto da pesquisa de Alain Wisner. Segundo este importante ergonomista que desenvolveu a teoria da antropotecnologia, o operador não se apresenta mais como um “executante, mais ou menos falível, do trabalho prescrito, mas como o criador permanente da própria atividade, que depende daquilo que o operador compreende da própria situação real do trabalho” (WISNER, 1995, p. 147 *apud* CLOT, 2010b, p. 55). Em virtude disso, apostamos em um método de gerenciamento que conceba uma abordagem detalhada dos problemas cotidianos, os quais se encontram nas concepções da ação. Por ser mobilizada por cada trabalhador, isso quer dizer o diálogo sobre o real da atividade, de modo que potencialize o gênero profissional e ofereça as condições de recriação do ambiente de trabalho (CLOT, 2007, 2010b; MUNIZ *et al.*, 2013).

O diálogo sobre como é a compreensão do trabalhador sobre a situação do seu trabalho pode facilitar o compartilhamento com os gerentes e pares sobre os impedimentos enfrentados cotidianamente por esses. Nos espaços coletivos que têm como norteador da reorganização do trabalho as perspectivas dos sujeitos que trabalham na base produtiva, colocam-se em igualdade de importância os saberes técnicos e práticos que compõem o gênero profissional. Essa estratégia potencializa o desenvolvimento coletivo de instrumentos psicológicos para a ampliação do poder de agir.

Quando um saber de ofício se transforma em uma ‘competência’ que tenha valor social? De acordo com as nossas referências, esse se torna um ‘talento’ (SENNETT, 2007) quando o conhecimento sobre a produção permite a antecipação, sempre parcial, das variabilidades. Processos produtivos com essa característica, como a produção petroquímica *off-shore*, a construção civil e a produção moveleira, exigem constantes regulações, que devem estar orquestradas com todas as fases do processo. Podemos dizer que o diapasão para essa sintonia é o acúmulo dos saberes adquiridos ao longo do tempo naquele meio social (FIGUEIREDO, ATHAYDE, 2005).

Esta destreza, que é a capacidade de antever e de inventar, é preservada no sujeito pelo gênero profissional, quando se encontra viva no presente, no momento em que o trabalhador lembra a sua história e a reelabora, o que significa compor uma memória para predizer (CLOT, 2010b).

[...] das suas técnicas dialógicas, e, a um só tempo atizar as duas faces de um As intervenções em clínica da atividade preservam as funções de revisitar os gêneros, através mesmo movimento, pelo qual tanto ampliam-se os gêneros das atividades quanto exercitam o estilo-subjetividade do trabalhador (TEDESCO; PINHEIRO, 2016, p. 206).

Julgamos importante apontar que a metodologia desenvolvimentista da clínica da atividade (CLOT, 2010b) contribui para que possamos apreender essa dupla importância da atividade coletiva no desenvolvimento da atividade individual.

1. Inicialmente, tem a sua importância como fonte da atividade e posteriormente como recurso para a ação. O trabalho coletivo é fonte quando propõe tarefas que devem ser realizadas.

2. Posteriormente, a compreensão e o domínio dessas prescrições e dos procedimentos oficiais sobre como elas são realizadas, naquele local, encontram-se no momento em que o sujeito deve tomar o produto do trabalho coletivo para o seu uso pessoal. Tomada de iniciativa na construção das suas ações, de modo a dar conta do que precisa ser feito, e para contribuir com a construção da história de um ofício, que pode tornar-se um instrumento pessoal para cada profissional daquele coletivo.

Para ilustrar as soluções que os sujeitos elaboram, a partir da sua compreensão sobre o trabalho, traremos novamente a sequência dialógica do segundo momento da conversa relatada anteriormente. Por meio desse exemplo, apresentaremos como nos diálogos sobre a atividade situada aparecem as dimensões coletivas contidas nas atividades individuais.

Quadro 4 – Transcrição 4: o acúmulo de funções

Consultor: *Vamos voltar aqui para a sugestão de vocês. **Pensando nesta cabeça pensante.** Que eu não sei se é uma, duas ou quantas são. O pessoal é esse aí. O pessoal é este daí. Vocês são vocês. E vocês tem que partir deste ponto. É... Como que vocês organizariam esta indústria?... Fora essas coisas diferentes que vem. Como vocês organizariam esta estrutura? Já pararam para pensar nisso?*

...

(1) Mogno: ***Eu penso nisso... Todo dia de manhã eu estou pensando...** Olha só, o sistema de trabalho, está bom. Hoje, o que vende hoje. Se aumentar... Vai enrolar. A gente quer que aumente, só que a gente... Eu penso: se aumentar, vai enrolar. **Na seccionadora, normalmente, em toda a fábrica que eu trabalhei, o gargalo, o funil é a furadeira. Tem a seccionadora, a coladeira e aí a furadeira... Calma. É isso, é aquilo, aquilo outro. Aqui não está acontecendo isso.** Tem dia que ele [Angelim] está fazendo não sei o que aqui. Não chegou como tem que chegar, para ele. Então, a seccionadora é muito lenta, o rapaz é muito lento, o rapaz por inexperiência. O Eucalipto era bem mais rápido nos cortes, ele fazia bem mais rápido, melhor e errava menos.*

(2) Jasmim: *Isso porque tirou uma pessoa que já estava no esquema, o Eucalipto, e botou outra.*

(3) Mogno: ***Tirou uma pessoa que já vinha trabalhando bem, entendeu. Tinha os defeitos dele. Mas em termos de trabalho, trabalhava bem. Pau-brasil tirou ele e colocou um rapaz que tinha um ano também, trabalhava aqui, entrou praticamente junto comigo, só que era ajudante, nunca tinha trabalhado em nada. Aí estava pouco tempo ajudando o Eucalipto... “Pô, Limeira pega aí e tal...” E aí foi o Limeira para a máquina. Então é o Limeira! Eu não posso dizer seja o Limeira... Eu não posso culpar...***

...

(4) Angelim: *O problema todo é tempo, para fazer isso. As vezes também eu ajudo. E vou para lá e eu falo para ele: “Limeira, você também tem que aprender a ler o projeto. “Não adiante só olhar o romaneio. Tem que abrir o projeto e ver entender o que você está cortando. Se estiver alguma coisa errada ele não vê. Às vezes até a gente conversa com ele.*

...

(5) Consultor: *Qual é a causa do problema então?*

(6) Mogno: ***O problema é o acúmulo de função...***

...

(7) Mogno: *Por exemplo, o que ele [Pau-brasil] está tentando agora. Colocou um rapaz para ajudar ele [Angelim], para que ele ensine uma pessoa para ficar na máquina, para dar liberdade a ele [Angelim]. Isso. Se é isso... Vai ser. **Tomara que o rapaz aprenda. Só que tem que o rapaz vai ter que aprendeeer aiiinda. Então ele [Angelim] continua preso. Porque se eu tenho... Mesmo com esse acúmulo aqui [nos romaneios], tenho ele [Angelim] lá fora. Já vai aliviar muito, porque eu tenho uma pessoa com uma cabeça pensante [Angelim] solta dentro da empresa e não tenho uma cabeça pensante presa [furando ou treinando] em uma máquina. Está me entendendo? Isso já... Essa sacada que o Pau-brasil deu foi excelente. Ele colocou uma pessoa que tem pelo menos o Segundo Grau, que entende de computador. E botou para ficar lá com ele [Angelim].***

...

(8) Jasmim: *Você concorda com ele ou teria alguma outra coisa que você faria se ficasse aqui na fábrica?*

(9) Angelim: *Concordo com ele. **Realmente a gente precisa de alguém aqui, que saiba... que possa ajudar a ele a conferir, ver romaneio...***

(10) Mogno: ***Ver erro.***

(11) Consultor: *Me dá um perfil para essa cabeça pensante. Como é que é esse profissional.*

(12) Jasmim: *Como você o imagina? Como ele teria que ser? O que ele deveria saber?*

(13) Consultor: *Nada de pobreza não, tá.*

...

(14) Angelim: ***O que a gente está falando não é contratar. O que a gente quer já está encaminhando. Só que... única coisa que a gente quer é paciência, um pouco de paciência, por quê? Por que o que a gente quer já começou que é colocar um garoto lá [na furadeira], para ajudar, entendeu? Me ajudando para aprender e eu já vou ficar mais solto, um pouco, depois que ele aprender para depois eu poder ajudar a ele [Mogno] a conferir os desenhos, os planos de corte, se tiver que fazer aqui o romaneio com ele ou no lugar dele, ele vai para lá e eu faço o romaneio. É isso.***

(15) Consultor: *Tá legal.*

Fonte: Diário de campo.

Nesse trecho, a sequência da conversa girou em torno da questão sobre a melhora da qualidade na produção, que, em virtude da provocação do consultor para saber se o operador já

havia pensado sobre isso, ele respondeu que sim, “todos os dias pela manhã”. Para sustentar a sua resposta, recorreu tanto à sua experiência fabril anterior com o propósito de compará-la com o gargalo produtivo³⁷ atual quanto ao pouco tempo disponível para fazer um bom trabalho.

A diferença entre essas duas experiências, além do intervalo de 10 anos, é que, na primeira, como operador da máquina seccionadora, o gargalo estava localizado, classicamente, na furadeira CNC. Essa tradição se cumpria pelo fato de ela exercer diferentes funções de usinagem no MDF, o que a tornava mais complexa e, conseqüentemente, mais lenta. No entanto, na empresa da pesquisa, o gargalo se encontrava justamente na seccionadora, que apesar de ter a capacidade produtiva maior, era operada por um maquinista inexperiente.

A consequência de ter uma equipe que não desenvolvia suficientemente a leitura dos projetos, a familiaridade com a matéria-prima e com a operação da máquina era uma produção que gerava inúmeros retrabalhos e uma sobrecarga para os mais experientes. Para melhorar a qualidade desse processo, o operador sugeriu que seria necessário ter “cabeça pensante soltas dentro da empresa”.

A partir desse enunciado, o objeto do discurso passou a ser a preocupação sobre quantas cabeças se falava, e em qual parte, no processo produtivo, elas deveriam estar. Entretanto, no desenvolvimento da conversa, notou-se que o real do discurso, que estava contido nesse enunciado, não havia sido abordado de forma clara, este que foi colocado pelos trabalhadores sobre o problema: como soltar a cabeça?

No gênero da análise do trabalho, abordado aqui, “o difícil de explicar” é, por assim dizer, o anel do jogo dialógico. Se o pesquisador mantiver, com firmeza, as regras do gênero, esse “difícil de representar” torna-se, então, um “objeto-de-ligação” (TOSQUELES, 2003, p. 111), que se desloca no diálogo entre réplicas, de uma réplica a outra. Ele participa do diálogo já que é seu próprio limite. Aqueles que dialogam só conseguem fazer ampliar esse limite ao desenvolverem sua curiosidade (CLOT, 2010b, p. 243).

No trecho do diálogo apresentado, que se inicia com o enunciado “cabeça pensante solta dentro da empresa”, temos a resposta do operador à provocação que foi dirigida a ele, pelo consultor, sobre o seu saber da experiência para a melhoria do processo produtivo, visto que esse foi o objeto do encontro. Então, essa atividade dialógica foi dirigida para o processo produtivo e para a experiência do operador, que recaiu sobre esse mesmo objeto.

³⁷ O gargalo refere-se a um termo técnico que designa o ponto do fluxo produtivo que tem uma velocidade muito menor do que o restante.

Com o objetivo de acessar o sentido que o enunciado teve para esses sujeitos, entendemos que o conteúdo produzido como resposta ao consultor passou a ser usado por este como fonte para novas provocações, fato que alterou a sua anterior função de réplica e possibilitou o desenvolvimento da curiosidade nos participantes.

Assim, a partir da provocação lúdica, aos operadores, para se colocarem como se fossem os donos da fábrica, de modo que elaborassem as suas estratégias de melhoria para processo produtivo, eles recorreram tanto à sua experiência anterior em outra empresa – (FALA 1): “... *Na seccionadora, normalmente, em toda a fábrica que eu trabalhei, o gargalo, o funil é a furadeira. Tem a seccionadora, a coladeira e aí a furadeira... Calma. É isso, é aquilo, aquilo outro. Aqui não está acontecendo isso...*” – quanto ao conteúdo do gênero do ofício – (FALA 2): Mogno: “*Tirou uma pessoa que já vinha trabalhando bem, entendeu. Tinha os defeitos dele. Mas em termos de trabalho, trabalhava bem. Pau-brasil tirou ele e colocou um rapaz que tinha um ano também, trabalhava aqui, entrou praticamente junto comigo, só que era ajudante, nunca tinha trabalhado em nada. Aí estava pouco tempo ajudando o Eucalipto... ‘Pô, Limeira pega aí e tal...’ E aí foi o Limeira para a máquina. Então é o Limeira! Eu não posso dizer seja o Limeira... Eu não posso culpar...*”.

Nessa fala, a réplica reaparece com dupla função. A primeira seria para sustentar o argumento de que era necessário o treinamento dos operadores, tanto na seccionadora quanto na furadeira – (FALA 7): “*Tomara que o rapaz aprenda. Só que tem que o rapaz vai ter que aprendeer aiiiinda. Então ele [Angelim] continua preso. Porque se eu tenho... Mesmo com esse acúmulo aqui [nos romaneios], tenho ele [Angelim] lá fora. Já vai aliviar muito, porque eu tenho uma pessoa com uma cabeça pensante [Angelim] solta dentro da empresa e não tenho uma cabeça pensante presa [furando ou treinando] em uma máquina. Está me entendendo...?*”. Essas falas demonstram o que Damien Cru (2016b) chamou de saber-criar, que é uma formulação do argumento sobre o que deve ser feito para que a fábrica melhore. Nessa formulação, articulam-se a linguagem de ofício: (*tenho ele [Angelim] lá fora*³⁸); os saberes de prudência: (*e não tenho uma cabeça pensante presa [furando ou treinando]*); o coletivo: (*Realmente a gente precisa de alguém aqui, que saiba... que possa ajudar a ele a conferir, ver romaneio*).

De certa forma, esse planejamento do treinamento ou da contratação de pessoas com o segundo grau convida aos que não pertencem ao mesmo ofício – o consultor, a Jasmim e, indiretamente, o Pau-brasil, que não estava presente na hora – a prestar mais a atenção ao tempo

³⁸ Lá fora quer dizer no chão de fábrica, e não no escritório.

da produção e sua relação com a qualidade do trabalho. Para que esses experientes encarregados dediquem um tempo maior para treinar o novo operador, ou tenham menos funções acumuladas para poder se dedicar mais adequadamente a cada uma delas, convoca para a conversa a dimensão do cuidado com a produção e, também, a regra de ofício que diz não ser prudente se precipitar no trabalho, com o custo de gerar retrabalho e despesas extras (CRU, 2016b).

A segunda função foi a de esclarecer o que estava difícil de dizer, ou seja, que a cabeça pensante já estava ali, e que eram as deles mesmos – (FALA 14): *“O que a gente está falando não é contratar. O que a gente quer já está encaminhando. Só que... única coisa que a gente quer é paciência, um pouco de paciência, por quê? Por que o que a gente quer já começou que é colocar um garoto lá [na furadeira], para ajudar, entendeu? Me ajudando para aprender e eu já vou ficar mais solto, um pouco, depois que ele aprender para depois eu poder ajudar a ele [Mogno] a conferir os desenhos, os planos de corte, se tiver que fazer aqui o romaneio com ele ou no lugar dele, ele vai para lá e eu faço o romaneio. É isso.”*

É importante ressaltar que, nesse exemplo, é possível ilustrar as três direções em que a atividade dialógica se desenvolve, como foi apresentado por Clot (2010b): no diálogo interior, no diálogo com o gênero de ofício e no diálogo com os interlocutores diretos, que também recai sobre o mesmo objeto, o qual, em nosso caso, é a melhora da produção.

No diálogo interior, temos a experiência anterior como patrimônio do ofício, que relembra quando os operadores (atuais cabeças pensantes) eram mais qualificados do que os da situação, e a furadeira era o gargalo produtivo pela sua complexidade operacional. Já o diálogo com o gênero do ofício é quando a seccionadora, que possui menor complexidade para ser operada, aparece como o gargalo da produção em análise, em virtude da falta de treinamento dos seus operadores. No diálogo para os destinatários diretos, há a réplica de que não seria necessária a contratação de novos funcionários qualificados para gerenciar a produção, visto que eles mesmos eram as cabeças pensantes, no entanto, estavam presas treinando os operadores, operando as máquinas ou conferindo os projetos.

Finalmente, a melhor maneira de compreender esse processo é considerar que essa discordância entre os interlocutores referente ao sentido dado ao enunciado não impede que ocorra o diálogo, é condição para o seu desenvolvimento; seja porque a questão metodológica que se coloca não é a descrição das diferenças, e, sim, a relação entre elas, seja porque nessa significação que contém o que é difícil de dizer esteja a possibilidade de fazer algo diferente do que já se faz (CLOT, 2010b).

Julgamos importante colocar que toda vez em que aparece no discurso do trabalhador o pronome “a gente” – FALAS 1: *“... A gente quer que aumente, só que a gente...”*, 4: *“... Às vezes até a gente conversa com ele...”*, 9: *“Realmente a gente precisa de alguém aqui, que*

saiba...”, 14: “O que a gente está falando não é contratar. O que a gente quer já está encaminhando. Só que... única coisa que a gente quer é paciência, um pouco de paciência, por quê? Por que o que a gente quer já começou que é colocar um garoto lá [na furadeira], para ajudar, entendeu?” – no lugar do eu, entendemos que esse estava em diálogo com o ofício. Isso quer dizer que o trabalhador falava, por meio das maneiras comuns, que o coletivo executava as tarefas ali, assim como justificava como ele executava as tarefas individualmente com essas maneiras comuns. Em virtude dessas colocações, foi possível apreender que esse coletivo de trabalho se põe como recurso psicológico na atividade pessoal.

Como bem nos afirma Abramo (1999), a nossa compreensão é a de que os trabalhadores são sujeitos historicamente importantes para o desenvolvimento dos processos, por meio da construção de práticas coletivas significativas, as quais são fundamentais à regulação do trabalho.

Pode-se dizer que a construção desse espaço para o diálogo entre os sujeitos é um elemento-chave para pensar quais são os saberes-fazer que surgem ou podem vir a ser constituídas como recurso coletivo, com capacidade de ampliar o poder de transformação do ambiente de trabalho.

Sob essa ótica, ganha relevância a proposta de refletirmos sobre as condições materiais e políticas que o gerenciamento participativo nos impõe como trabalhadores, como estudiosos sobre o processo de trabalho e como atores sociais ao tomarmos a psicologia como um instrumento que possa contribuir para fazer dessa condição material atual a condição material de produção de outra política (SANTOS, 2001) para, no nosso caso, pensarmos o gerenciamento participativo do trabalho.

De acordo com Clot:

O trabalho real <bem feito> com e para os outros precisam de instituições justas. Isto é, que ao mesmo tempo seja justo e que tenha crédito para concordar e se opor regularmente sobre os critérios a lembrar, para aprender a cuidar dele. No cerne da instituição, o que partilhamos é mais interessante do que o que não partilhamos, por que está nos nossos limites do que se sabe fazer ou o que não se diz fazer, e o que podemos dizer juntos que reencontra o real para o bem. Isto é também o que poder <levar> o trabalho ao coração (CLOT, 2010a, p. 184).

Conforme explicado, o importante para a clínica da atividade é que possamos construir métodos de intervenção que ampliem o poder de ação dos trabalhadores, para atuarem nas mudanças organizacionais. Esse, porém, é um ofício que nós, analistas do trabalho, temos ainda muito a desenvolver. Vê-se, pois, que é um trabalho que requer toda a atenção dos profissionais

que, como diria Wisner (1994), têm vocação para considerar que os trabalhadores são os mais atingidos por medidas tomadas por terceiros.

Por final, o compartilhamento do saber da experiência, além de ser um potente instrumento de transformação das condições do trabalho, também se torna um potencializador do desenvolvimento profissional.

3.1 ATIVIDADE DOS OUTROS: A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O processo de reestruturação produtiva passa por dois eixos básicos: transformação na organização do processo de trabalho e introdução da tecnologia microeletrônica. (BAUMGARTEN, 2002). É interessante, aliás, apontar que esta última se coloca como fundamental para as mudanças sociais e econômicas. As inovações tecnológicas pressupõem diferentes formas de implantação. Essa variedade nas possibilidades está relacionada tanto com o território³⁹ para onde elas forem projetadas quanto com os seus componentes, tais como: os regimes políticos, as tradições culturais, as formas de organização e de luta dos trabalhadores (BAUMGARTEN, 2002).

Entre a variabilidade de possibilidades e condições para realizar a implantação de uma nova tecnologia, a clínica da atividade se apresenta como uma metodologia de gerenciamento da inovação composta por um método que se desenvolve por meio do diálogo sobre o trabalho, entre analistas, trabalhadores e dirigentes. Isto é o que Clot (2011), ao reportar-se a Tosquelles, apontou como um trabalho de cuidado com o trabalho, uma atividade (de diálogo) sobre a atividade situada (de trabalho). Por meio dela, pode-se fazer uma convocação sobre como é realizado o trabalho, o que remete a um diálogo sobre a ação própria dos sujeitos, de tal forma que se desloque o foco da narrativa das queixas para as de superações.

De acordo com Clot (2010b, p. 37), a clínica da atividade está “em busca de “provocar” o desenvolvimento da atividade mediatizante do coletivo sobre si mesmo e sobre a situação. Essa ação visa à transformação das tarefas, dos artefatos e da organização do trabalho”; com isso, ele alega que a atividade dialógica, a qual a clínica da atividade procura desenvolver, é a atividade mediatizante entre o sujeito (coletivo ou não) e o seu trabalho. Esse desenvolvimento ocorre na medida em que há a partilha de uma experiência sobre a superação dos obstáculos, ou seja, sobre o real da atividade. Isso quer dizer que, por meio do seu compartilhamento entre

³⁹ Território é uma ferramenta conceitual apreendida como “um conjunto de equipamentos, de instituições, práticas e normas, que conjuntamente movem e são movidas pela sociedade” (SANTOS, 2001, p. 44).

os pares, essa experiência bem-sucedida pode passar para o estatuto de instrumento simbólico disponível ao coletivo para compor novas ações.

Conforme explicado acima, nós entendemos o diálogo sobre a qualidade do trabalho como uma atividade que não busca o consenso. É uma tensão que não se acalma entre o que se fez, mas não se pode dizer ou não se sabe como explicar o feito. Também é o que não se fez, mas que pensamos em fazer. Provocar o seu desenvolvimento é possibilitar que seja trazido para o diálogo real sobre a atividade, entre analistas e trabalhadores, o enunciado do que não se pôde fazer ou o que não se soube falar, ou seja, o real da atividade.

À medida que uns homens se encontram com outros e compartilham as suas experiências laborais, que são dirigidas para o mesmo objeto de trabalho, este, por sua vez, desenvolve-se e materializa esses novos modos de agir urdidos durante esse processo. As regras de ofício sustentando as renormatizações, ao serem apreendidas e tomadas para uso por seus próprios autores, tanto conferem maiores suportes para ação quanto favorecem a ampliação da qualidade na vida do trabalho, ou da sua produção.

O trabalho, por ser uma fonte de conflitos sociais, não só amplia a superfície de contato do social consigo mesmo como também pode ser visto como sede de desenvolvimento do irrealizado em nós. Provocar a análise e a atividade dialógica sobre a qualidade do próprio trabalho favorece o desdobramento de um outro si. Dessa forma, é possível afirmar que, *a posteriori*, ao dialogarem sobre a superação do imprevisto, descubram o desenvolvimento que foi provocado pela experiência, e possam perceber que não são os mesmos de antes. Torna-se claro que podem se orgulhar das escolhas feitas. Assim, esse orgulho é o que entendemos como a força motriz da potência criativa, da vida e da saúde.

Pode-se afirmar que o interesse da clínica da atividade está voltado para o desenvolvimento ou o impedimento do diálogo sobre os critérios de qualidade do trabalho em situações que ocorrem os imprevistos. Para Clot (2010b), a possibilidade do seu desenvolvimento, ou, dito de outra forma, da migração funcional da fala do sujeito sobre a experiência relativa a uma atividade impedida pelas normas, para se tornar um recurso disponível para que o coletivo possa renormatizar nas situações em que o trabalho está degradado, está dada na construção de espaços coletivos de conversas sobre os critérios de qualidade desse trabalho.

É importante constatar que o autor esclarece que o diálogo profissional que é instaurado pela clínica da atividade, nos coletivos de trabalho, é “entre os trabalhadores e esse obstáculo, mas também entre eles *sobre* esse obstáculo” (CLOT, 2010b, p. 243, grifos do autor). Nesse delineamento, o discurso passa da 1ª para a 3ª pessoa, que se desloca das questões sobre o que

eu (faria ou fiz) diante desse impedimento para a questão sobre o que nós faremos para que esse impedimento seja solucionado.

Pode-se esclarecer que no enunciado em 1ª pessoa – ‘eu fiz assim para resolver’ –, quando colocado ‘à mesa’ e discutido com os pares, promove o debate relativo aos saberes da experiência profissional de cada um sobre uma mesma situação de impedimento. O dialógico inserido no grupo traz a possibilidade de ressignificar coletivamente os múltiplos modos de trabalhar que foram compartilhados pelos sujeitos, o que possibilita o deslocamento subjetivo para o da 3ª pessoa – ‘nós faremos assim’ –, formando um patrimônio comum constituído por normas situadas e provisórias.

A esse conjunto de recursos, que fica disponível para o coletivo, chamamos de gênero da atividade profissional, segundo as autoras Osório da Silva, Barros e Louzada (2011, p. 193), “um corpo intermediário entre os sujeitos, um interposto social entre eles e entre eles e o objeto de trabalho”. Podemos afirmar que esse debate é importante para o estabelecimento de novas formas de regulação, visto que são provocadoras do desenvolvimento relativo à ampliação do poder de agir nas negociações entre os sujeitos nos seus locais de trabalho.

É preciso, porém, ir além do debate e das análises das controvérsias entre os atores que compõem o coletivo de trabalho. Esses conteúdos são referentes ao juízo dos valores coletivos que são atribuídos pelos trabalhadores às regras gerais de conduta e às estratégias individuais. Ultrapassar esse momento do compartilhamento do processo de intervenção requer que se criem condições para que esses mesmos valores debatidos possam se tornar ‘virtuais’ e se atualizar, por meio do reconhecimento coletivo de sua importância na qualidade do trabalho. Esse reconhecimento insere os valores em debate em uma história que os transforma (OSÓRIO DA SILVA, 2016a).

Por todas essas razões, a manutenção do exercício de diálogo sobre a atividade é o que mantém o gênero vivo. Isso resulta no ajuste das relações interprofissionais, fato que é importante para organizar as atribuições e as obrigações, ao redefini-las independentemente das características subjetivas dos indivíduos que as executam. Essa é uma mudança na organização do trabalho que se fará pela história no desenvolvimento dos meios de trabalho e dos próprios sujeitos. É nesses moldes que a mudança no trabalho se afirma por meio da inseparabilidade entre o conhecer e o fazer (TEDESCO; PINHEIRO, 2016).

Nessa compreensão, traremos o exemplo de uma situação relatada por Richard Sennett (2013), em seu livro *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação*, referente à eficiência dos saberes coletivamente construídos pelo tempo, em contraste com os prescritos pela organização formal, para instalar a cooperação nos momentos de intensa imprevisibilidade.

Na linha de montagem, a cooperação era testada sobretudo quando as coisas davam errado, como aconteceu em uma grande padaria na qual passei um bom período observando (e comendo), quando os fornos ficavam superaquecidos e era grande o perigo de incêndio. Nessas horas, os capatazes de repente passavam a obedecer às ordens dos fogueiros, que momentaneamente assumiam o comando. Os de temperamento instável eram afastados. Mulheres que habitualmente cuidavam dos embrulhos do lado de fora apareciam com baldes d'água. A cadeia de comando era suspensa e as pessoas saíam dos seus nichos.

Momentos de crise como esses revelam a fragilidade da organização formal e ao mesmo tempo a força da colaboração informal. (SENNETT, 2013, p. 188).

Nas clínicas do trabalho, a grande importância da colaboração informal aparece na discussão do conceito de cooperação. Em artigo sobre o trabalho de mergulhadores em águas profundas, Figueiredo e Athayde (2005) analisam os efeitos deletérios à qualidade e à segurança no trabalho que modos de organização do trabalho que criam obstáculos à coesão e à consolidação dos coletivos podem acarretar.

Na clínica da atividade, a importância dos coletivos na produção e manutenção de recursos para o trabalho é afirmada no desenvolvimento do conceito de gênero de atividade profissional. O gênero profissional se instala entre a organização do trabalho e o trabalhador, em uma atividade de reorganização da tarefa pelos coletivos profissionais. A sua apropriação mais intensa ocorre nas situações inesperadas, quando a apropriação de uma memória social, que é o gênero profissional, passa de fonte de energia para ação diante do imprevisto a um meio para agir em situações futuras: “a apropriação reformula o gênero” (CLOT, 2006, p. 94). Quando os sujeitos, a partir de inúmeras possibilidades contidas no seu interior, suportam a imprevisibilidade e redescobrem um novo modo de agir, a posse desses recursos compreendidos no gênero profissional possibilita a inventividade própria do trabalho, que entendemos como fonte para a inovação.

A partir do filósofo russo Mikhail Bakhtin, que é crítico da polarização entre a linguagem e o indivíduo, podemos conceituar o gênero de atividade profissional que é formado pela história acumulada de um ofício como um recurso ou restrição às ações coletivas. É também composto pelos valores comuns, pelas renormatizações e pela memória daquele coletivo, os quais se colocam a serviço dos trabalhadores e regulam as relações entre os pares, entre estes e a hierarquia e todos esses com a atividade de trabalho.

Pode-se considerar que a crítica da dicotomia língua prescrita/fala real que Bakhtin dirige contra as ciências da linguagem é heurística para as ciências do trabalho. Com efeito, a oposição entre tarefa prescrita e atividade real deve, em nosso entender, ser aplicada ao trabalho. Por que as formas prescritivas que os trabalhadores se impõem para poder agir são, ao mesmo tempo, restrições e recursos (CLOT, 2010b, p. 121).

Nessa perspectiva, é importante ressaltar que o autor deixa clara a sua posição crítica e afirmativa de potência da vida ante impedimentos. Ora, a possibilidade de desenvolvimento da atividade de trabalho acontece na medida em que se apresentam as adversidades do meio, que impedem os trabalhadores de fazer o que deve ser feito costumeiramente. Outrossim, os sujeitos, diante desse impedimento, encontram recursos no gênero profissional para compor inovações no processo.

Nesse cenário, para Clot (2010b, p. 125), fica perceptível que o gênero profissional:

[...] desempenha, portanto, uma função psicológica insubstituível. Vamos defender, então esta tese: é em seu aspecto essencialmente transpessoal que o gênero profissional exerce uma função psicológica na atividade de cada um. Porque ele organiza as atribuições e as obrigações ao definir essas atividades independentemente das características subjetivas dos indivíduos que as executam em tal momento particular. Ele ajusta, não as relações intersubjetivas, mas as relações interprofissionais, ao fixar o espírito dos lugares como instrumento de ação.

Conforme citado, é importante ressaltar que, dessa mesma maneira, entendemos as normas prescritas no meio laboral no sentido como Clot nos indica; em algum momento, essas não darão conta dos possíveis incidentes contidos no curso da ação, este que vai da prescrição, que é o resultado das atividades de concepção, ao trabalho real, que é o produto da atividade. Por conseguinte, será nesse momento que o gênero profissional se tornará um recurso subjetivo particularmente importante, a fim de que o sujeito possa lançar mão de um desvio, sem que se sinta sozinho nos riscos do fracasso.

Ora, em uma determinada situação, como em um projeto de implantação tecnológica, em que se faz necessária a construção de um diálogo entre os diferentes ofícios, como foi proposto por Bakhtin, cabe dizer que a clássica norma da rígida separação entre o trabalho prescrito pelos engenheiros e o trabalho realizado pelos operadores se torna um recurso insuficiente para fazer o que se deve ser feito: a reconstrução dos critérios de qualidade do instrumento de trabalho e a renormatização pela qual devem-se remodelar os procedimentos para a inovação.

De acordo com Osório, a eficácia das inovações está relacionada com as (re)construções negociadas coletivamente:

Os trabalhadores - considerados coletivamente - são capazes de inovações, de produzir suas próprias regras, não se limitando jamais a submeter-se às já existentes; a negociação permanente da atividade continua a existir mesmo em situações de “trabalho dominado” [...]. Considerando o trabalho como

construção social negociada, ressaltamos que toda situação de trabalho é historicamente construída e, assim, toda inovação, para ser eficaz, deve ser em parte (re)inventada a partir de um patrimônio antecedente [...] (OSÓRIO, 2016a, p. 43).

Para que a inovação possa ser bem-sucedida em relação à transformação da organização do trabalho e na implantação de novas tecnologias, é inegável que deva existir condições locais para tal feito. Dessa forma, seria um erro atribuir aos trabalhadores a condição de meros executores das normas estabelecidas pela ciência nesse complexo processo de mudança organizacional.

Assim, a reflexão sobre a relação entre conhecimento construído por meio da experiência dos trabalhadores e o saber científico (SATO, 2002; OSÓRIO, 2016; BÉGUIN, 2008) torna-se essencial. Sob essa ótica, priorizam-se os espaços para as trocas dialógicas, nos moldes bakhtinianos, em que não se busca tanto um acordo, e mais efetivamente uma atividade de organização do trabalho.

Segundo Béguin e Duarte (2008, p. 11), “A inovação designa, portanto, um processo potencialmente criativo, de reinterpretação e reconcepção de uma novidade sem o qual não ocorrerá a transformação concreta dos meios de vida ou de trabalho”. É preciso analisar, então, como o processo de concepção de uma inovação pode ser tratado dialogicamente. Também, como a ampliação da rede de interlocutores em um projeto pode tornar-se o eixo de sustentação de uma política de gerenciamento que valorize o saber da experiência dos operadores.

Conforme citado, pode-se falar que uma abordagem dialógica da concepção favorece uma interlocução entre diferentes ofícios. Para a construção dessa interlocução, a unidade de análise foi a dinâmica das trocas dialógicas entre engenheiros, operadores e gestores. Neste estudo, foi analisada a atividade (de customização do Sistema de Integração) sobre uma outra atividade (a de operação do Sistema Dois). Ambas as atividades tinham como objeto debater as estratégias ou a qualidade do projeto da mudança no processo produtivo durante a sua implantação.

No decorrer da implantação da nova tecnologia, em modo participativo, ficou claro que o projeto de inovação se desenvolveu na medida em que houve paralelamente um desenvolvimento dos diálogos ante o recurso das controvérsias. O desenvolvimento do diálogo entre os diferentes atores-ofícios pôde gerar instrumentos para o gerenciamento mais participativo das mudanças no processo produtivo.

Na próxima transcrição da conversa entre o Pau-brasil, os encarregados e o consultor, está o trecho da experiência do desenvolvimento no diálogo sobre a melhor estratégia para gerir a mudança: contratar um engenheiro ou capacitar os encarregados?

Em convergência com o que apresentamos (na Introdução) sobre o cenário moveleiro no Brasil, surge, na primeira parte dessa conversa no campo empírico, que a maior dificuldade apontada pelo Pau-brasil, no setor moveleiro em nosso estado, relaciona-se com a dificuldade de encontrar trabalhadores qualificados na cidade do Rio de Janeiro.

Quadro 5 – Transcrição 5: a qualificação dos trabalhadores no Rio de Janeiro

(1) Pau-brasil: *Porque eu quero investir nos dois⁴⁰. Porque essa é uma mão de obra superdifícil. Aquela máquina nova que eu vou comprar... Se eu não tiver ninguém... No Rio você não tem ninguém, você tem que catar a dedo. Eu conheço várias fábricas no Rio⁴¹ que estão tendo esta dificuldade. Não é uma nem duas não... Tá entendendo. Eu conheço uma fábrica que tem um centro de usinagem⁴² que não tem ninguém para operar. E estão puxando ‘nego’ lá do Sul⁴³. Então eu pensei assim “Eu tenho que puxar os caras. Os caras entendem do assunto, de máquina...”*

Mogno trabalhou 10 anos em seccionadora⁴⁴ destas computadorizadas. O outro [Angelim] trabalhou 5 anos...

Fonte: Diário de campo.

Entre as ações iniciais para a execução do projeto de reestruturação na produção moveleira, houve: 1) a contratação de dois funcionários com experiência em produção automatizada, os quais ocupavam o cargo de encarregados; 2) a compra de máquinas que produzissem por meio de CNC; e 3) posteriormente, a customização de um *software* gráfico.

Nessa fase inicial, após a contratação desses dois encarregados que possuíam um largo conhecimento técnico do maquinário, o Pau-brasil planejou delegar para ambos a função de gerenciamento da produção automatizada. No entanto, ao compartilhar esse desejo com consultor, como resposta, obteve a sugestão de uma nova estratégia.

A percepção do consultor foi:

Quadro 6 – Transcrição 6: a percepção do consultor sobre a empresa

(1) Consultor: *No seu caso aqui. O que está acontecendo. Olha só... Você começou... Eu vou falar assim muito como seu amigo tá? Você começou aqui como um fundo de quintal, não é?*

(2) Pau-brasil: *Você chamou isso aqui de favela. E Isso eu nunca mais vou esquecer... [risos]*

⁴⁰ Esses dois funcionários vieram de outra empresa: um estava havia quase 1 ano, e outro, havia 4 meses. Porém, já trabalharam juntos em outra indústria de móveis.

⁴¹ Rio de Janeiro.

⁴² Centro de usinagem é uma máquina computadorizada que é usada para automatizar várias partes do processo de fabricação e que é composta por várias ferramentas que exercem diferentes funções na matéria prima a ser transformada.

⁴³ Região Sul, onde está localizada a maior concentração de indústrias de móveis do país.

⁴⁴ Máquina que ele referiu anteriormente que pretende comprar.

(3) Consultor: *Que bom! Olha só a transformação que você teve. Talvez eu tenha ajudado. Eu e o fiscal do trabalho que teve aqui e que te deu uma encostada na parede, a Jasmim que vem falando isso com você ó... Há tempos. Porque a gente conversava muito sobre isso. Não importa. O importante é que você caminhou. Olhe aonde você chegou! Você deu passos fantásticos. Já falei isso com você. O mérito é todo seu. Está de parabéns!*

Só que você chegou num ponto que, para você continuar, você precisa... Você não pode parar. Você não pode contar com essa mão de obra da experiência só. Tem um componente técnico, que é, por exemplo, a maneira como as máquinas funcionam, a complexidade das máquinas, o fato delas estarem informatizadas, tem que ter algum conhecimento adicional, a capacidade de falar com um técnico, de um nível maior, do outro lado da linha e se conectar na máquina e encontrar o defeito. Tomar providências para resolver problemas diretos. Que não tem nada a ver com a operação da sua máquina.

Talvez o que você precise aqui é de uma pessoa que você ainda não tem. Que já venha para cá com alguma experiência de tocar uma indústria e que entre para funcionar como gerente da fábrica. Eles dois vão virar os encarregados que você deseja, vão trabalhar em conjunto com esta terceira pessoa, vão estar o tempo inteiro na produção, cuidando para que a produção aumente. E você vai ter um Pau-brasil aqui que não é você. Mas é você. Um clone seu. Uma imagem sua que você deixa aqui quando você sai. Você vem de manhã e larga ela aqui, vai embora e ela fica aqui o dia todo. Você pode ficar na rua, você fala com ela e ela faz exatamente... Eles são servidos para cacete trabalhando aqui, com você presente.

O seu desafio é montar um Pau-brasil para deixar aqui. Isso é a minha perspectiva. É o que eu percebo aqui. Não tirá-los de lá para formá-los nesta posição. O que não quer dizer que você não deva fazer investimento no desenvolvimento deles. Que até como encarregados eles precisam se preparar melhor. Para lidar com pessoas, questões de liderança, relacionamento interpessoal. Uma série de coisas que eles precisam aprender. Leitura e interpretação de desenho, informática. Só que eles precisam de alguém para ensinar. Eles não têm ninguém acima deles como eles têm abaixo. Igual quando encosta uma cara na máquina que eles mostram pro cara que não é assim... É assim! Eles não têm ninguém que diga para eles: faça desta maneira que vai ser melhor! Porque você não está dando mais conta de fazer isso. E depois tem mais, você não é o técnico, você também é o prático do negócio. Você aprendeu fazendo, você precisa de alguém que esteja preparado para isso daqui. Você vai pagar um pouco mais, um salário melhor, mas esta pessoa vai se dedicar ao negócio, tem visão de negócio.

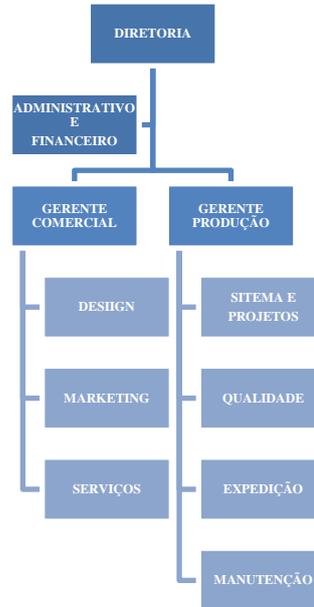
(4) Pau-brasil: *Você acha que eu pego esta pessoa aonde?*

(5) Consultor: *Pau-brasil, para você contratar uma pessoa como essa, não é um processo simples. Talvez você tenha que fazer contato com uma empresa de recursos humanos. Eu teria algumas para te indicar. Pessoas que eu conheço. Quando ela virá aqui e irá definir o perfil desta pessoa, engenheiro. Você precisa de engenheiro, necessariamente, necessariamente... Alguém de engenharia. Porque a graduação carrega um certo respeito, as pessoas que vocês receberão aqui serão pessoas preparadas. De preferência que tenham alguma experiência com indústria de móveis, modulados, se já não tiver experiência em coisas correlatas e que tenha esta visão do 'business', do negócio, não só da indústria. Até porque você tem dois caras muito bons para tocar a produção lá fora.*

Mas o cara que entre aqui, que você possa transferir para ele todas as suas inquietudes e ele possa gerir isso daí e possa fazer as coisas andarem nas mãos dele. Vocês se falam pelo telefone. Tomar café com ele de manhã.

De acordo com a experiência do consultor e da sua relação com o Pau-brasil da empresa, foi sugerida a mudança na organização funcional, com a inserção do cargo de gerente, a qual está representada na Figura 6.

Figura 6 – Novo Organograma do setor de produção



Fonte: Diário de campo.

No texto de Galinari *et al.* (2013), há uma análise sobre a competitividade da indústria moveleira. Apesar de ser relativa aos anos anteriores a 2013 e de o foco ser a qualificação para a exportação, neste estudo, encontramos também as análises referentes ao mercado interno e à governança empresarial. Entendemos que esses dados são importantes para uma compreensão ampliada do cenário moveleiro em que a empresa, objeto do nosso estudo, está inserida e suas possíveis correlações. No entanto, sentimos falta das referências aos investimentos voltados à formação/qualificação profissional como um fator importante para impulsionar tanto a produtividade quanto a competitividade.

A partir da nossa pesquisa bibliográfica sobre o tema, encontramos na literatura o relato da pesquisa realizada na empresa Movelar (PISSINATI JUNIOR; BIANCO, 2004). Nesse estudo, os autores apresentam em suas análises a percepção de que apesar do diferencial apresentado por essa empresa em relação aos seus concorrentes, no item investimento em qualificação profissional, esses trabalhadores ‘qualificados’ ainda se mantêm distantes da possibilidade de contribuir tanto para o planejamento estratégico quanto para as alterações relativas ao produto ou ao seu processo produtivo.

Esse fato nos remete ao que o professor Semeraro (2015), da faculdade de educação da UFF, aponta no seu texto “A concepção de trabalho em Gramsci: constituição ontológica e princípio educativo”. Nele, o autor refere-se à manutenção da histórica divisão social no trabalho, a qual permanece por trás de uma aparente modernização.

Ao retomarmos a transcrição da conversa aqui em parte reproduzida, fomos acometidos pela surpresa de perceber como a sobreposição do saber formal sobre o saber da experiência atravessou, de maneiras diferentes, os atores em diálogo.

No percurso dialógico para chegar a essas respostas, foi revelada a cultura do trabalho instituída por uma clássica divisão social, a qual parte da premissa de que o seu replanejamento deveria ser conduzido pela “cabeça pensante formalmente reconhecida”, excluindo-se os saberes da experiência, conforme o trecho (5).

Na continuidade do diálogo:

Quadro 7 – Transcrição 7: a clássica divisão social do trabalho

- (1) Consultor: *Eu não quero ouvir você agora. Gostei de você ter me ouvido. Eu gostaria de ouvir a opinião da Jasmim. Ele está aqui com você o tempo todo, convive com você 24 horas por dia. Eu não sei o que ela pensa. Isso o que eu sei tudo é muito meu, do que eu vi ao longo destes poucos anos que a gente se conheceu, manteve contato e tal...*
- (2) Jasmim: *Mas eu vou falar o que eu penso e não vou falar nada que ele não saiba. Eu acho que é isso, como ele [Pau-brasil] descreveu. É isso mesmo. Está havendo problemas na produção. Houve uma melhora nas máquinas, e a organização da produção ficou diferente e a mão de obra precisa ser capacitada. E realmente é preciso que uma pessoa, para que possa dar essa capacitação. A minha dúvida... A minha pergunta é... é a seguinte: Quando o Pau-brasil contratou os dois⁴⁵, o Pau-brasil falou sobre esta questão: capacitá-los em relação a gestão, e dar uma participação para eles. Então, a primeira coisa é saber qual é... ver qual a expectativa... deles em relação a isso. Se é ficar na produção e ter uma participação ou se é ficar nesta gestão aqui.*
- Esta é uma dúvida que eu tenho, do que eles têm de expectativas. E segundo, eles não experimentaram esta função de gestão, então a gente também não sabe se depois que eles... que depois que você está chamando eles... se é o que eles realmente...*
- (3) Pau-brasil: *É, tem que ver se eles vão ter capacidade também,*
- (4) Jasmim: *Não é só capacidade. É uma questão de vontade. E esta foi uma questão que me ocorreu agora, pois até então eu achava que eles já tinham esta vontade⁴⁶, entendeu? E que eles só precisariam da capacitação.*
- (5) Consultor: *Se eles estivessem só lá na produção, cuidando disso. Da qualidade. Se você tivesse uma pessoa aqui, cuidando da gestão. Trabalhando para eles e garantindo é... A preparação de todo um plano de produção. É... enfim, se eles estivessem cuidando de manutenção e calibração das máquinas, acompanhamento do operador para ver se está fazendo correto, talvez você não tivesse tido problemas. Esses problemas podem ter origem...*

⁴⁵ O Mogno e o Angelim, os dois que ficarão como encarregados da fábrica.

⁴⁶ De estar na função de gestão.

Na... Não é ausência... Mas na distância que eles estão hoje da produção em si, pelo fato de estarem tendo que responder por outra coisa que não está lá. Deixe a Jasmim completar.

(6) Jasmim: É realmente isso é uma questão. Bem, aí entra também o que eles esperam... a expectativa deles em relação a isso. Em relação a organização da produção e a contratação de um profissional, um engenheiro... Eu também havia pensado nisso. Mas também, na minha cabeça eu havia imaginado um trabalho de consultoria com um engenheiro. Eu não tinha pensado em contratar um engenheiro para isso. Que pode ser uma possibilidade... Mas eu achava que deveria ter um engenheiro de produção ou outro... Porque ele teria o conhecimento técnico e sabe repassar isso, foi preparado para isso.

(7) Pau-brasil: E se a gente capacitar as pessoas, se eu começar a selecionar pessoas... Porque eles têm uma visão muito grande. A indústria que eles saíram vendia R\$ 2 milhões por mês que era a ML Magalhães. Eles têm essa noção. É que eles nunca tiveram esta oportunidade de gestão. Eles faziam parte de uma indústria. Entendeu?

(8) Consultor: Pau-brasil, o profissional que você está procurando para colocar neste seu negócio não é um profissional qualquer. Você precisa de pessoas preparadas ...

De toda maneira, eu ainda preciso ouvir os rapazes, né? Eu quis vir conversar com você primeiro e com a Jasmim, para a gente poder estabelecer aqui um ponto de partida. Ao conversar com eles, eu não vou falar nada disso. Eu vou querer ouvi-los sobre a expectativa. Primeira coisa que eu vou falar é: “Escuta, o Pau-brasil reclama muito que a gente está tendo muito problema de qualidade. O que é que está pegando?”. Dependendo do que eles falarem, pode confirmar o que eu acabei de dizer para você ou não. Se eles falarem: “Sabe o que é... É que é muita coisa. A gente tem muito trabalho aqui. E às vezes a gente fica um pouco distante e o cara faz errado e não dá tempo de ver”. Se o cara fala um negócio desse aqui Pau-brasil, para mim tá encerrada a reunião. Não temos nada para fazer a não ser o que eu recomendei para você. Quer dizer, se você concordar, é claro, o meu papel é recomendar, até porque o risco é seu, não é meu.

Fonte: Diário de campo.

Inicialmente, para falar como a socioanálise (LOURAU, 1993), nós como clínicos do trabalho temos a função imprescindível de traduzir as diferentes demandas, individuais e coletivas, que compõem uma encomenda. Isso implica a inclusão do real da atividade na questão que constitui o objeto de intervenção. Esse manejo é feito por meio da inserção do ponto de vista dos trabalhadores – gestão entre atividade prescrita e atividade real – na definição dos problemas que foram colocados na ocasião da encomenda.

Essa consideração também é tomada como importante pela abordagem ergológica (SCHWARTZ, 2015), que nos apresenta o dispositivo de três polos como um instrumento para as análises. No primeiro polo, temos os saberes acadêmicos, que estão incluídos nas prescrições técnicas; no segundo, temos os saberes da experiência, adquiridos na atividade situada; já no terceiro, temos a referência à relação dialógica desses com o objetivo de melhora do processo de trabalho. A inclusão do segundo polo no debate sobre a reorganização do trabalho significa ascender para o mesmo grau de importância, os saberes que foram construídos no calor da

complexidade laboral, os quais, historicamente, foram colocados em posição subordinada aos saberes do primeiro polo. Dessa forma, constrói-se um espaço possível de troca, aprendizado e desenvolvimento para a composição de uma demanda comum, imprescindível à manutenção da vida de um coletivo de trabalho.

É interessante perceber que, nessa transcrição da primeira parte da reunião, foram apresentadas diferentes demandas referentes à melhoria do processo produtivo: a do consultor, a do Pau-brasil e a da gerente de RH. De acordo com a percepção do consultor, seria necessária a contratação de um engenheiro que cuidasse do gerenciamento. Essa recomendação se apoia no valor dado ao saber científico para a construção da eficácia produtiva. Decerto, essa escolha é feita em virtude da importância do componente científico para desenvolvimento tecnológico e econômico da empresa.

Entretanto, conforme com o ponto de vista do Pau-brasil, o receio em desequilibrar as finanças da organização mostrou-se como um impedimento à apreciação da sugestão anterior. Contudo, há um fato que se sobrepõe a esse ponto, que é o valor dado à experiência profissional e ao bom entrosamento entre os dois encarregados, que merecem o seu reconhecimento. Em parte, essa escolha é decorrente da própria identificação com a história profissional dos funcionários, o que fez com que ele percebesse a questão mais como “falta de uma oportunidade” do que um déficit na competência profissional.

O saber formal construído em uma fôrma genérica não dá conta, sozinho, da construção de ações que resolvam os problemas de uma realidade situada e que é composta de imprevisibilidades locais. De acordo com o que nos é colocado por Blanck (2003, p. 75), “o único educador capaz de formar novas reações é a própria experiência”, com isso, podemos apontar que de uma mesma atividade podem ser apreendidos diferentes entendimentos.

Nesse diálogo, há concordância em relação à visão da gerente de RH, com a necessidade da capacitação. No entanto, surge uma nova questão que se refere ao desejo dos encarregados: quais seriam os seus desejos? De se manterem no chão de fábrica ou fazerem a gerenciamento da produção? Não obstante, a que componentes se liga a perspectiva do desejo quando é trazida para o debate? Com esse enunciado, a gerente de RH acrescenta o componente afetividade que atravessa tanto a atividade dialógica do consultor (saber/valor científico) quanto a do Pau-brasil (oportunidade ao saber/valor da experiência). O desejo, segundo Clot (2016), é uma das manifestações da afetividade; e este, ao comparecer, é decorrente do encontro das experiências alegres vividas com o presente, o qual tem por objeto a manutenção da vida, por meio de uma criação que a torne interessante de ser vivida.

Dito de outra maneira, podemos entender que a questão poderia ser colocada assim: inicialmente, precisamos saber o que nesse campo faz com que o coração desses experientes trabalhadores bata mais forte? A experimentação na nova função de gerenciamento da produção ou no desenvolvimento do chão de fábrica a partir das suas experiências?

A vertente que entendemos o conceito de desejo se refere à afetividade que impulsiona a ação para a criação de novas possibilidades, e não ao entendimento do desejo como uma vontade de aquisição referente a algo de que se sente falta. Esse conceito é operado pela gerente de RH na atividade dialógica que se localiza no confronto dos valores no cenário local (a oportunidade de escolha entre o gerenciamento e o chão de fábrica) e o universal (desenvolvimento econômico por meio do saber formal), mediado pelo pessoal (em qual das funções os trabalhadores se sentem mais criativos).

Sawaia (2014, p. 10) refere-se à função do nosso ofício nas intervenções, e diz que é: “Um trabalho de tradução das ações coletivas e individuais em potência constituinte, que se inicia desbloqueando o sentimento que transforma cada indivíduo solitário em parte de um todo maior”.

O ofício analista do trabalho, na clínica da atividade, tem entre as suas regras o vínculo com o saber-valor da afetividade, que ele procura desenvolver no meio profissional. Por um lado, ao provocar a reflexão sobre como fazer uso dos afetos para potencializar as ações, por outro, ao refletir sobre como tornar as emoções disponíveis para serem objeto do diálogo (CLOT, 2016).

Provocar o deslocamento do afeto à reflexão até o compartilhamento possibilita o intercâmbio entre os atores envolvidos, por meio da conscientização referente à complexidade dos entendimentos possíveis sobre uma mesma questão que foi vivida.

No segundo momento da conversa⁴⁷, o ponto de ligação entre uma réplica e outra refere-se à “cabeça pensante”. Este enunciado do trabalhador, que é difícil de explicar o que se quer dizer – “(4) Mogno: *Cabeça pensante ali.* (5) A: *Ali onde? Na produção?* (6) Mogno: *É exatamente.* (7) Consultor: *Como assim:* (8) A: *É como assim?* (9) Mogno: *Eu vou te explicar.*⁴⁸...” –, tornou-se um instrumento provocador da curiosidade do consultor e da gerente de RH: qual seria a melhor maneira para organizar a produção nesse cenário: treinar ou contratar a cabeça?

⁴⁷ Quadro 8 – Transcrição 8, p. 99.

⁴⁸ Essas passagens em negritos referem-se a trechos que serão retomados na sequência do texto.

Acompanhar a motricidade dialógica do significado de “*cabeça pensante solta dentro da empresa*” nos possibilitou ter acesso ao desenvolvimento subjetivo que foi provocado nos atores, o qual resultou em uma proposta de capacitação para os encarregados.

Um dos propósitos da clínica da atividade é fazer com que as quatro instâncias do ofício, – pessoal, impessoal, transpessoal e interpessoal – possam se deslocar entre as funções de fonte e de recursos. Portanto, para esse fim, é necessário que sejam criados métodos que impulsionem esse movimento. Essa, porém, é uma tarefa que cabe ao clínico da atividade executar. Vê-se, pois, que, quando há superação do impedimento da atividade ocasionada tanto pela ampliação de sentido da atividade quanto pela melhora na eficiência técnica, ampliou-se o poder de ação desses trabalhadores. É preciso ressaltar que, além desse desenvolvimento situado, faz-se necessário que a renormatização esteja disponível para uso do coletivo em outras situações.

Ademais, diante dessa escolha política, qual será a nossa posição ou o movimento de pesquisadoras/es em meio às demandas⁴⁹ vindas das diferentes instituições que nos atravessaram nessa conversa? Ou, de outra maneira, como foi ocupado o lugar de pesquisadora/r em meio aos outros lugares que ocupamos no campo empírico a ser pesquisado? “A teoria da implicação, nós veremos, tem qualquer coisa que flerta com a loucura.” (LOURAU, 1993, p. 19). Veremos!

Nessa ação política, ficamos imersos nas contradições do campo e somos levados a tomar posições. Como nos movimentar? Tivemos, ao longo deste estudo, o desejo de refletir, também, sobre quais foram os nossos limites de ação, a fim de ampliá-los por meio dos diálogos sobre as experiências relativas ao ofício de analista do trabalho. Com esse intuito, aceitamos a provocação que nos é feita por Clot no livro *Trabalho e poder de agir* (2010b, p. 49), no capítulo sobre a herança que nos foi deixada por A. Wisner (1994) que é relativa à importância da controvérsia entre os pares, para que possamos produzir uma dobra, estendê-la e ampliá-la. A controvérsia entendida como uma atividade (DASCAL, 1994) que é dirigida a outros comporta um grau de imprevisibilidade no curso das suas contestações; assim, esses desvios podem forçar a construção das mudanças, de novos sentidos.

Escrever o diário sobre o conteúdo empírico do campo, esse que contém o real da atividade de intervenção e o processo de construção das alianças, reconstrói, entre outras coisas, a história subjetiva do analista do trabalho. Esse exercício de escrita pôde ampliar o diálogo interno do pesquisador sobre o movimento entre as ‘várias vidas’ que foram possíveis na intervenção.

⁴⁹ Conceito operatório em socioanálise que, com o conceito encomenda, será desenvolvido no item método desse projeto.

O real da atividade de intervenção e o processo de construção de alianças entre os atores envolvidos são experiências que, ao serem inseridas na escrita dessa narrativa, produziram outra dobra no processo da pesquisa: a da transformação dos afetos em um meio de viver outros afetos.

O objeto da psicologia, de acordo com o referencial teórico com o qual dialogamos, é a subjetividade⁵⁰. Na perspectiva sócio-histórica, essa é apreendida como processo de subjetivação, que é esse movimento surpreendente do estranhamento que é provocado quando estamos imersos nas contradições contidas no meio social. Essa oscilação entre certezas e possibilidades localiza-se entre o desejo e o pensamento (FUGANTI, 1990; ROCHA, 2007).

Diante disso, quais foram os efeitos na subjetividade desses trabalhadores, em meio a um cenário que demandou a instauração de um novo processo? E, por meio desse, foi possível a formação de atores/autores? Atores no mundo e autores, como sujeitos que criaram um meio para viver, que fizeram a sua própria história (CLOT, 2007, p. 46). Pensar desse ponto de vista significa que o trabalho é o lugar em que se faz possível o aumento do poder para “criar um mundo para viver”, e não apenas sobreviver dele.

Dessa forma, pode-se atribuir a dificuldade para desenvolver o diálogo entre os diferentes ofícios, em um processo de inovação tecnológica, lamentavelmente, entre outros fatores, à falta de espaços coletivos de conversas sobre a organização do trabalho, como também pela sobreposição dos saberes científicos sobre os saberes da experiência. É importante considerar que, para a clínica da atividade, a subjetividade e a atividade são processos pelos quais ela visa acompanhar o desenvolvimento ou o impedimento das inovações contidas no real da atividade. Esse é realizado por meio da atividade dialógica sobre os critérios para fazer um trabalho bem-feito. Sobre a dialogia na concepção, Béguin (2008, p. 79) nos coloca que:

[...] os modelos clássicos da engenharia tendem a fazer pouco caso das racionalidades, dos saberes e dos valores daqueles que usaram o objeto concebido ou o procedimento novo. Um modelo dialógico de concepção foi proposto. Sua finalidade é situar sobre a mesma cena as lógicas e posições heterogêneas dos operadores e projetistas para um fazer em comum. Uma grande parte do papel do ergonomista consiste a favorecer esta organização da ação [...]. Ela reside também nas relações de poder e nos valores mobilizados pelos atores.

Conforme explicado, o importante para a clínica da atividade é que possamos construir métodos de intervenção que ampliem o poder de ação dos trabalhadores, para intervirem nas

⁵⁰ Entendida como o processo de uma atividade (pensar, fazer escolhas) sobre outra atividade.

mudanças organizacionais a partir da utilização das suas experiências como um instrumento para enfrentar os obstáculos.

Esse, porém, é um ofício que nós, analistas do trabalho, temos ainda muito a desenvolver. Vê-se, pois, que é um trabalho que requer toda a atenção dos profissionais, os quais, como diria Wisner (1994), têm vocação para considerar que os trabalhadores são os mais atingidos por medidas tomadas por terceiros, mas que, no entanto, não são passivos na luta pela manutenção dos saberes de ofício construídos coletivamente – criação sempre atravessada pelas dores dos riscos e delícias do reconhecimento pelo trabalho bem-feito (OSÓRIO, 2016).

Por fim, o compartilhamento do saber da experiência além de ser um potente instrumento de transformação das condições do trabalho, também pode se tornar um potencializador do desenvolvimento profissional.

3.2 SUJEITO: A RELAÇÃO DE SERVIÇO

A relação de serviço, de acordo com Salerno (2001), é a interação entre o prestador e o cliente, não somente no setor tradicionalmente conhecido de serviços, como a escola ou os serviços médicos, mas também no interior das indústrias ou em qualquer setor de uma organização. O serviço deve agir sobre as condições de uso ou de vida dos seus clientes de uma forma que atenda às suas expectativas. A produção industrial do serviço acontece quando o resultado desse processo produtivo é um bem que atende às expectativas e às necessidades de uso de quem o demandou.

Para fugir das armadilhas da dualidade indústria-serviço, pode-se lançar mão do conceito de “relação de serviço”. Ele trata não do setor de serviços em si, mas da intensidade das relações e interações entre os atores da oferta e da demanda, atores esses que cooperariam em diferentes graus para a obtenção de serviços e de efeitos úteis. Genericamente, relações de serviço poderiam ser concretizadas como modalidades de interconexão entre os prestadores de serviço e os clientes a propósito da resolução do problema pelo qual o cliente se dirige ao prestador. (SALERNO, 2001, p. 17).

Na citação acima, o autor explicita que a relação de serviço se instala no momento em que ocorre a produção; em uma coprodução entre o prestador e o cliente, que desempenha um papel importante na gestão da atividade em curso.

Trouxemos esse conceito para as nossas análises porque, de modo geral, nas inovações que acompanham as propostas de reestruturação produtiva, há o aumento na importância da relação de serviço nos processos produtivos. Isso quer dizer que as expectativas e as necessidades do destinatário, seja este um integrante da cadeia produtiva, seja o cliente final,

serão colocadas em um patamar importante para a customização dos instrumentos de trabalho, por exemplo.

As ferramentas de trabalho devem ser concebidas de forma que seus operadores antecipem a resolução dos futuros problemas dos destinatários do serviço ou do bem. Elas devem garantir que estes consigam prestar um bom serviço por meio do repertório de soluções que estejam contidas na ferramenta de trabalho, “as quais transformem as condições de uso ou as condições de vida do destinatário (um cliente, um usuário) de maneira que responda às suas necessidades e expectativas deste último” (ZARIFIAN, 2001, p. 69). Assim, o conceito de serviço nos auxilia a perceber, de maneira mais integrada, a produção de um bem e a dinâmica dos seus usos e o seu sentido para os destinatários.

Trata-se, inegavelmente, de pensar a qualidade dessa produção. Nessa linha de raciocínio, as expectativas dos clientes finais são compreendidas como questões transversais a todos os níveis da cadeia produtiva. Assim, reveste-se de importância colocar duas questões como objeto da reflexão coletiva no trabalho. Uma delas seria: como esse bem ou serviço que foi produzido atenderá às necessidades do destinatário? E a outra: como uma ferramenta de trabalho cumpre a função de proporcionar as condições para tal?

Sob essa ótica, ressaltamos a perspectiva apresentada por Bobillier Chaumon e Clot (2016, p. 3) referente à tecnologia, no seu texto introdutório sobre as clínicas do uso:

Resumindo, a tecnologia teria uma dupla vocação no trabalho. Representa um artefato que deve permitir à atividade (melhor) realizar-se, ou seja, se realizar de modo mais fácil, mais eficaz e mais eficiente. É também um instrumento em gênese e em co-construção permanente com o usuário e seu sistema de atividade [...] no qual a atividade (subentendido o ofício e suas regras, as formas singulares de ser e de fazer) deve poder exprimir-se plenamente, e em que também o indivíduo deve poder se realizar, através do seu poder de agir [...]. O interesse de engajar-se nestes dispositivos residiria então menos no que permitem obter do que no que permitem vir a ser. (tradução nossa).

Entendemos que o conceito da relação de serviço trazido por Philippe Zarifian e a compreensão ampliada sobre a função da tecnologia para Yves Clot, na reestruturação produtiva, possuem lógicas convergentes, visto que, de fato, ambas propõem a valorização da coparticipação do destinatário no processo produtivo, seja na relação de serviço, seja no desenvolvimento da atividade situada ou na relação daquele com os seus instrumentos de trabalho.

Em nosso campo empírico, a relação de prestador e cliente ocorreu entre uma empresa produtora de *softwares* e a indústria moveleira em foco neste estudo. O conceito de serviço, seja como relação de serviço, seja como produção de serviço, é um importante instrumento

conceitual para as nossas análises, visto que evidencia as tensões ocorridas na relação entre um fornecedor estrangeiro, com funcionamento estruturado na lógica fordista de produção, e uma empresa com uma cultura participativa e de interação entre as redes de ação.

Os trechos dos diálogos transcritos que são os objetos das análises no estudo do caso referem-se aos projetistas, ao analista do trabalho e ao engenheiro de *software*. A noção de serviço serviu, neste estudo, para apresentar como, em uma grave situação-problema apresentada pelos usuários de um Sistema de Integração (Sistema Dois) adquirido de uma empresa especializada⁵¹, nessa relação de serviço, pôde mobilizar uma rede de ação, em todos os níveis da organização. Não somente em um setor, mas em vários simultaneamente.

Em nosso caso, a situação-problema surgiu no universo técnico, com um evento que impedia os projetistas-vendedores de usarem plenamente a sua ferramenta de trabalho – um *software* – para prestarem bons serviços aos clientes; para o envio de projetos da unidade de vendas ao chão de fábrica e deste para o setor de montagem. Ora, “No âmbito de uma lógica de serviço, a qualidade é definida em função da maneira como um produto melhora qualitativamente as condições da produção ou da vida de um cliente” (ZARIFIAN, 2001, p. 78).

Uma das funções de fazer uso da lógica do serviço nesse trabalho é ampliar a compreensão sobre a dificuldade no diálogo entre o fornecedor europeu do Sistema Dois e a empresa moveleira. Em nosso campo empírico, na contramão da lógica dos serviços, as necessidades dos projetistas-vendedores não foram priorizadas pelo fornecedor desse *software*. A ferramenta de trabalho foi projetada a partir de representações das tarefas que fazem parte do cenário habitual do fornecedor europeu e que não correspondiam com as necessidades dos destinatários, os projetistas de uma fábrica específica em um país com outra cultura. Priorizar a qualidade do serviço prestado a partir das expectativas locais é uma escolha contrária ao produtivismo; e, ainda, introduzi-las nos processos de concepção exige um tempo maior do que o correspondente a replicar a lógica global das metas comerciais.

A produção dessa urgência econômica e tecnológica está a serviço de um modo de estar na vida que as autoras Coimbra e Nascimento apresentaram como sobreimplicação. Essa “urgência generalizada” (2007, p. 6) se caracteriza pelas respostas rápidas e pela impossibilidade de questionar as soluções hegemônicas e de construir outras possibilidades de funcionamento.

⁵¹ Como será apresentado adiante, a implantação da inovação tecnológica passou por várias fases. Foi adquirido inicialmente um *software* nacional (que chamaremos Sistema Um) que apresentou muitas limitações. A empresa adquiriu então um segundo *software* europeu (que chamaremos Sistema Dois).

Sobre a importância de compor momentos para possibilitar o ato de pensar o trabalho a partir do ponto de vista da atividade, temos o ergonomista Duraffourg (1998) no seu texto “Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho”, em que defende essa perspectiva coletiva de reflexão para a concepção das novas tecnologias. Neste, o autor tece reflexões sobre a importância do saber prático nas regulações do trabalho. Conta-nos que uma tentativa de automação de uma linha de produção de queijos não foi bem-sucedida porque complexidades próprias dos saberes da experiência, como manejar os queijos a partir do seu cheiro característico, não haviam sido consideradas pelos doutos engenheiros. Diz Duraffourg:

Com essa história do robô “queijeiro”, cujos ensinamentos podem ser generalizados para todos os setores industriais e de serviços, encontramos em um nível microscópico. Trata-se aí da contribuição específica dos ergonomistas. M. de Montmollin (1986) afirma que estes são decididamente míopes: só enxergam bem de muito perto. Vocês podem se perguntar no que essa história interessa aos nossos debates. Em minha opinião, ela ilustra os diferentes níveis da categorização proposta por Reginaldo Muniz Barreto (Coordenador de Escritórios Regionais do DIEESE) e, desse ponto de vista, é preciso completar o que escreveu M. de Montmollin: “olhar de perto permite ver longe” (DURAFFOURG, 1998, p. 40).

A coanálise da atividade como método de análise em intervenções que se referem à concepção das novas tecnologias é um instrumento que objetiva uma clínica da experiência de uso de um artefato tecnológico. Debruçar-se coletivamente sobre essa atividade proporciona que sejam inseridas em sua concepção o que chamamos de o real (complexo) da atividade dos seus operadores. Ainda assim, para além do propósito da construção de uma eficiente ferramenta de trabalho, também objetiva desenvolver a sua função básica, a de tornar-se um instrumento que desenvolva a própria atividade laboral (BOBILLIER CHAUMON; CLOT, 2016). Mais adiante, em seu texto, Duraffourg (1998, p. 41) escreve que:

A complexidade da atividade de trabalho resulta justamente dos imperativos de gestão da variabilidade dessas condições. Ou seja, sem sua reintrodução no núcleo do processo de geração das tecnologias, ficamos reduzidos a administrar as consequências desse impasse fundamental. Que consequências? Evidentemente, aquelas que preocupam os assalariados e seus representantes, mas também, ao nível do sistema econômico, aquelas que preocupam os que tomam decisões. Em nosso exemplo, empregos foram suprimidos e a empresa perdeu mercado.

O conceito da relação de serviço nos instrumentaliza para uma compreensão de que as questões sobre a qualidade contidas no real da atividade de ajuste do Sistema Dois, ocorridas no setor comercial, são transversais aos outros setores da empresa moveleira. Essas estão

presentes também nas dimensões da montagem, com a falta de informação contida no projeto, e na direção, com risco da perda dos clientes.

Cada unidade tem o seu papel na produção do mesmo serviço. E o conceito de serviço serve de referência comum aos três universos: é em torno dele que se pode ativar a comunicação social entre os “conceptores” (projetistas), os “produtores”, os “comerciais” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

Ao se propor a coanálise da atividade, seja ela situada ou da experiência de uso, como estratégia de gestão dos impasses entre o local e o global na customização de um artefato tecnológico, tem-se como objetivo dar visibilidade à complexidade da situação em termos das variedades de demandas de si, dos outros e dos destinatários, com as suas respectivas soluções. Um artefato bem elaborado proporciona condições para que os seus usuários tanto possam agir a partir das suas próprias iniciativas quanto possam prestar um bom serviço. Esses dois fatores contribuem para o reconhecimento do sentido não só do seu próprio trabalho como também no uso do novo artefato.

Conforme explicado acima, tanto a concepção do conceito de serviço, como uma relação entre as partes prestadora e destinatário, quanto o método da coanálise da atividade situada concordam para que o usuário seja considerado um ator importante no processo produtivo.

3.3 OBJETO: A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Não restam dúvidas de que, durante a década de 1970, houve uma crise no modelo capitalista de produção que foi composta por diferentes fatores econômicos. As reivindicações trabalhistas e o esgotamento da engessada administração científica do trabalho também tensionaram esse cenário, que resultou tanto em uma diminuição na lucratividade e nos investimentos das empresas quanto em problemas no mercado de trabalho e na renda da população. Cabe apontar que, com poucos empregos e com a baixa renda, houve uma retração no consumo. Dessa forma, iniciou-se a busca de alternativas produtivas e de gerenciamento com o objetivo de recuperar as condições para o restabelecimento da lucratividade. Nesse momento, teve o início o processo de reestruturação produtiva e industrial (BAUMGARTEN, 2002; FERREIRA, 2012).

A reestruturação produtiva foi composta por mudanças organizacionais nas relações de trabalho e de produção. Essas alterações tiveram a finalidade de manter a lucratividade em um mercado consumidor que foi ampliado pelo fim das barreiras comerciais internacionais pelo

desenvolvimento da microeletrônica e da internet. Nesse cenário, a competitividade tornou-se extremamente acirrada, e o consumo, instável.

Como forma de conciliar essa demanda mercadológica com a manutenção dos lucros, são implantadas nas empresas novas tecnologias que cumprem a função de operacionalizar a flexibilização⁵² que se apresenta como diretriz na produção, nos processos de trabalho e, principalmente, no gerenciamento organizacional.

Ora, de acordo com Ferreira (2012), apesar do advento da revolução informacional, as ferramentas tecnológicas no gerenciamento se apresentam estruturadas ainda pelas normas conservadoras da divisão científica do trabalho que caracterizaram o taylorismo-fordismo. Nesse sentido, esse recurso é proposto como uma ferramenta que pode instrumentalizar as gerências na gestão da flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores, mas esses sujeitos ainda são apreendidos como uma variável que deve estar submetida aos ajustes das circunstâncias.

Esta perspectiva, de que o trabalhador é um ator social externo à concepção da reorganização do processo flexível de produção, não é consensual. Cabe dizer que temos outras, como a da ergonomia da atividade, a da ergologia e a da clínica da atividade, que pressupõem a importância da pluridisciplinaridade e da concepção da atividade para a gestão dos riscos da ineficácia de um projeto (HOC, 2007; WISNER, 1994).

Segundo Wisner (1994), a transferência de tecnologia entre os países desenvolvidos e os países em vias de desenvolvimento sempre foi a mola mestra da abertura para o comércio mundializado. Nesse pacote, estão inseridas também, além de máquinas e produtos, as técnicas e os saberes. Todavia, para que essa possa ser bem-sucedida, faz-se necessário, e com razão, o desenvolvimento da antropotecnologia, que é um estudo sobre o significado do trabalho para aquele grupo de pessoas, considerando as diferenças geográficas, econômicas e culturais entre a organização compradora e a fornecedora, com o propósito de que se possa conceber e implantar a nova tecnologia em conformidade com as especificidades locais.

Todavia, certos ergonomistas, pertencentes particularmente à ergonomia de língua francesa, descobriam que parte dos insucessos da ação ergonômica estava relacionada com o fato de confiarem na descrição do trabalho fornecida pela direção da empresa – a tarefa prescrita – enquanto, na realidade, os operadores tinham atividades bem diferentes – o trabalho real – decorrentes das exigências com as quais se deparavam na realidade. A ergonomia orientava-se, então, em direção à redução dessas exigências (WISNER, 1992, p. 31-32).

⁵² Conceito de produção flexível. Este processo é amparado pela tecnologia microeletrônica e pelo gerenciamento de equipes de trabalho multifuncionais (LARANGEIRA, 1997).

Nessa perspectiva, há a possibilidade de serem levantadas questões situadas e, por vezes, soluções relativamente simples e baratas para resolver dificuldades importantes no funcionamento. Por existir essa complexidade de saberes no real da atividade, debate-se a importância da multidisciplinariedade nos estudos sobre a relação entre a cultura de onde a tecnologia foi concebida e as organizações, localizadas em outro território e que irão consumi-las (WISNER, 1994).

Pode-se dizer que, além da antropotecnologia como ferramenta conceitual e metodológica para a intervenção nas questões da relação entre a tecnologia estrangeira e o seu uso local, nós temos também a opção da metodologia participativa de concepção da reorganização do trabalho. Essa é uma proposta que surgiu nos países escandinavos desde a década de 1970. Segundo os autores Darses e Reuzeau (2007), esse foi o período em que, nessas regiões, criaram-se leis que impunham às empresas oferecer condições para a participação dos usuários na concepção dos sistemas de produção (de bens e de serviços), em especial nas tecnologias da informação e comunicação. Essa abordagem é chamada de concepções antropocentradas.

A metodologia de concepção participativa de ferramentas para a produção mostra que, com a proposta de análise a partir de uma situação de referência e a inclusão dos trabalhadores da base na reorganização do trabalho, cria-se um meio de fazer as análises das qualidades funcionais e projetar com maior precisão o uso do dispositivo.

Conforme descrito no texto, os autores deixam claro que, a partir da ergonomia da atividade que propõe conhecer para quem o trabalho deve ser adaptado (WISNER, 1994), a concepção participativa é uma proposta interessante por contribuir com:

- A melhora conjunta das condições de trabalho e do sistema de produção;
- O desenvolvimento das competências;
- A organização da concepção em equipe.

Por essas razões, a metodologia de concepção participativa tem particular relevância quando se trata de transferências tecnológicas. É importante considerar que integrar as dimensões prescritivas vindas da tecnologia estrangeira com as “estratégias potenciais de utilização e modelizando as interações humano(s)-dispositivo(s) é não só um triunfo para a inovação tecnológica, como também um vetor de melhoria das condições de trabalho” (DARSES; REUZEAU, 2007, p. 345).

Podemos conceituar a concepção como um processo que contém a ideia de criação, de formulação, de construção de alguma coisa. Então, de acordo com Béguin (2007), conceber é conduzir uma mudança direcionada para um objetivo. A ergonomia de concepção pode ser direcionada tanto para a concepção de um projeto, o que significa uma intervenção que se propõe a uma construção relativa a alguma coisa que acontecerá no futuro, quanto para a concepção durante a condução de um projeto, a qual se entende como uma intervenção em um processo que se propõe a compor múltiplas possibilidades para alcançar o produto do projeto.

Não é possível se contentar em dividir integralmente o problema a montante do projeto. Os dados dos problemas a tratar evoluem necessariamente durante a concepção. As soluções propostas pelos projetistas são de natureza a gerar incertezas ou a levantar novas questões que o ergonomista deve identificar para orientar a condução do projeto. Diagnóstico e condução da ação de transformação se remetem reciprocamente para a realização do objetivo. Schön (1987) ressaltou bem essa dimensão na famosa metáfora de um “diálogo com a situação”: o projetista, voltado para uma finalidade, projeta idéias e saberes, mas a “situação” lhe “responde”: apresenta resistências inesperadas que levam a reformular o problema. Trata-se portanto de um processo cíclico. (BÉGUIN, 2007, p. 318)

Certamente, nos casos de transferência tecnológica, trata-se de uma intervenção ergonômica na condução do projeto, visto que esse, pelo menos em parte, é construído pelos projetistas ou engenheiros de *software* da empresa fornecedora.

Atribui-se uma grande importância ao conhecimento antecipado dos projetistas sobre o funcionamento dos sistemas que integram a produção, mas, no entanto, esses não são suficientes para dar conta da atividade dos trabalhadores nas situações reais, já que, para situações de transferências tecnológicas, conforme explicado acima, faz-se necessária a antecipação da situação futura para que se possa conceber as soluções adequadas às especificidades. Para isso, debate-se quais seriam os melhores métodos por meio da análise das situações de referência.

Na ergonomia de concepção, estas passam a ser o conteúdo que compõe as situações que serão simuladas. No caso das intervenções feitas na fase em que se está construindo os projetos de inovação tecnológica, as unidades de análise (atividade a ser simulada) são as tarefas atuais que serão similarmente transportadas às situações futuras. Podem ser também as próprias situações em que se deseja provocar transformações; nesse caso, estão as intervenções feitas na fase posterior à construção do projeto. Referimo-nos à fase dos ajustes na inovação que já está em processo de teste, em que a unidade de análise é a situação de uso da inovação em que se percebeu a necessidade de ajuste para que seja transponível às situações futuras no uso do instrumento (BÉGUIN, 2007).

Podemos conceituar as análises das situações de referência como uma observação cuidadosa das situações existentes, que podem dar pistas sobre como será a integração do novo artefato. Então, é preciso apontar, como nos indica Daniellou (2002), que ainda assim não é possível transpor uma situação à outra. Certamente porque a situação de referência é composta por inúmeras variáveis, em que umas podem ser referentes às situações ‘normais’ de produção e “outras que devem ter a possibilidade de serem geridas sem dificuldades na futura instalação” (DANIELLOU, 2002, p. 31). Estas últimas podem dizer a respeito das diferenças na matéria prima ou nos produtos; nos comportamentos automatizados; nas mudanças do processo produtivo, na manutenção etc.

De acordo com Daniellou (2002), para intervir ergonomicamente em gerenciamento de projetos para concepção de um artefato, o ergonomista precisa dispor de métodos de análise para serem usados na atividade futura. Nessa abordagem, as análises dos esquemas da ação instrumentada são as situações de referência.

Em ergonomia de concepção, a situação de referência é a unidade de análise para a reflexão sobre o trabalho futuro, e se apoia em fundamentos diferentes do que é proposto pela tradição da ergonomia da atividade, isto é, a análise da atividade em situação.

Essa diferença se apresenta tanto a partir do paradoxo da previsibilidade, ou seja, de que como não é possível prever, em detalhes, as variabilidades reais e as estratégias usadas para enfrentá-las, o ergonomista não terá como prescrever os modos operatórios da atividade futura; quanto pelo fato de que, ao introduzirmos um novo artefato de trabalho, a atividade é afetada por essa nova mediação entre o sujeito e o seu objeto, fato que a transforma em outra.

Assim, para Daniellou (2007, p. 304):

O desafio da abordagem da atividade futura não é, portanto, prever em detalhes a atividade que se desenvolverá no futuro, mas prever “o espaço das formas possíveis da atividade futura”, ou seja, avaliar em que medida as escolhas de concepção permitirão a implementação de modos operatórios compatíveis com os critérios escolhidos, em termos de saúde, eficácia produtiva, desenvolvimento pessoal, e trabalho coletivo, por exemplo.

Pode-se esclarecer que, de acordo com o princípio ergonômico do conhecer para transformar, a situação de referência se apresenta como um método interativo entre os atores-ofícios, que busca a exteriorização das representações sobre o trabalho pelos operadores, a fim de que se possa conhecê-las, implantá-las sob a forma de modos operatórios na atividade futura, o que, conseqüentemente, já iria transformá-las (BÉGUIN; WEIL-FASSINA, 1997).

No entanto, na visão de Clot (2010b), que se fundamenta na tradição histórico-desenvolvimentista, a metodologia da clínica da atividade entende que, para compreender uma atividade, faz-se necessário, em primeiro lugar, transformá-la em outra, e isso quer dizer deslocar o seu sentido, colocá-la em movimento. Este princípio, transformar para conhecer, em situações de concepção de um artefato, propõe a construção de dispositivos para que seja provocado o desenvolvimento da atividade. Nesse caminho, desenvolver é transformar a experiência vivida no uso do artefato em objeto de uma nova experiência a ser vivida: a coanálise da atividade.

Isto é, transformá-la da categoria experiência de referência, que é uma replicação da experiência, para a de recurso psicológico; e colocá-lo a serviço de uma ação languageira, como a de instrução para os outros atores-ofícios, a de explicações sobre experiência entre os pares, bem como a de reflexão sobre o trabalho.

A questão da metodologia da clínica da atividade está voltada para a construção de dispositivos técnicos que provoquem esse deslocamento, com a finalidade de estudar a transformação de uma atividade impedida em outra atividade possível (CLOT, 2010b), como também estudar o modo desse deslocamento subjetivo desenvolver a atividade, as quais, nas situações de concepção de um artefato durante a reestruturação produtiva, têm a foco na relação entre as margens de manobras dadas e as nas margens de manobra criadas.

A abordagem da experiência de referência, nos moldes da clínica da atividade, vai além das instruções e das explicações sobre as manobras necessárias para realizar a atividade. Essa propõe que o operador faça um relatório verbal que insira as ações inibidas, mas não menos importantes para as manobras futuras.

A pesquisa sobre as margens de manobra que foram inibidas no curso da experiência são importantes de serem compartilhadas pelo fato de que na sua composição contém o desenvolvimento possível ou impossível de ser objetivado no artefato que está em processo de concepção. Esse desenvolvimento está localizado na história entre a manobra que foi efetivamente realizada e a que se pensou fazer, mas que não foi possível. O real da atividade.

Conforme explicado acima, essa metodologia tem como objeto a história de um desenvolvimento. Contudo, neste estudo, o objeto foi a história do desenvolvimento das margens de manobra dos atores-ofícios que estão presentes nesse projeto de concepção do artefato. Vê-se, pois, que o gerenciamento de um projeto para concepção de um instrumento de trabalho, no modo participativo quando é conduzido por uma metodologia desenvolvimental, pode transformar esse artefato tecnológico em um instrumento para o desenvolvimento das práticas e da atividade coletiva.

3.4 OUTROS: A TECNOLOGIA

Baumgartem (2002, p. 315) relata que a palavra tecnologia teve origem na Grécia e designava “tratamento ou descrição sistemática de uma técnica”. O sentido desse termo era entendido como um processo de melhoria racional das técnicas, e passou a ser utilizado por volta do século XVIII, durando até aos dias de hoje.

Como nos asseguram Dollé *et al.* (2010), a relação entre a tecnologia e a atividade humana não é a aplicação somente de um método científico, que produz novos usos conforme o tempo e o espaço locais. É também a intenção de criar maneiras de viver por meio dessa interação. A relação entre a tecnologia e a atividade humana facilita pensar em como essa será usada pelas pessoas e isso significa sustentar que elas participem de algum modo da sua concepção. Nesse artigo sobre “As técnicas e a experiência dos humanos”, Nouroudine, em diálogo com Durrive, apresenta a seguinte relação entre a tecnologia e a atividade humana:

[...] dizer que ela é trabalho do qual nos servimos para realizar um outro trabalho. A partir disso, escapamos de uma visão que a coisifica de modo excessivo, abusivo. Desse ponto de vista, não há mais espaço, nenhuma autonomia entre técnica e o homem que produz a técnica. A técnica não pode existir sem homens que a produzam, a fabriquem, a pensem, a elaborem (DOLLÉ *et al.*, 2010, p. 117).

Assim, pensar sobre a relação entre a tecnologia e a atividade humana nos ajuda a enfrentar o problema das condições sociais referentes às dificuldades para a implantação de novas tecnologias. A dimensão social de uma mudança organizacional tem relação com as competências, com os cargos, com os salários e com a manutenção ou não dos empregos. Evidentemente, a aplicação de uma tecnologia pode ser utilizada para, a partir das experiências anteriores, planejar o gerenciamento da mudança no processo produtivo de forma participativa, ao pensar coletivamente sobre como os trabalhadores poderão usá-la e sob quais condições, assim como os seus possíveis desdobramentos.

Na medida em que entendemos a tecnologia de forma ampla, como um instrumento mediador entre os sujeitos e seu trabalho; o resultado do trabalho de outros; e com o propósito de estar a serviço dos trabalhadores e gestores organizacionais, apropriamo-nos desse conceito para nortear o planejamento dos projetos de inovação, nos moldes de um gerenciamento participativo, em que ambos, trabalhadores e gerente, terão a tecnologia como um objeto do trabalho de replanejamento.

A implantação de novas tecnologias interfere em diferentes aspectos do cenário laboral: no chão de fábrica, na gestão, nas relações entre os sujeitos e no ofício. Diante desse fato, as condições que serão instaladas devem ser negociadas antecipadamente entre gestores e os que irão utilizá-las. Essa negociação é necessária para que esses operadores possam contribuir com o seu saber-fazer na fase de concepção do projeto da inovação, a partir dessa construção coletiva de sentido.

Dollé *et al.* (2010), em seu diálogo com Nouroudine e Louis Durrive sobre a implantação de novas tecnologias, apontam que, de acordo com a sua percepção, o processo de apropriação pelos trabalhadores incorpora a prescrição, com os valores de quem a concebeu, mas também com os do próprio operador. O que pode ser nomeado como uma formação em processo de duas vias, nela contém, além das normas antecedentes, o saber da experiência, que é indispensável para torná-la eficaz.

Por outro lado, há um fato que se relaciona com a possibilidade do aumento na fluidez do diálogo entre os atores, que é o interesse em se aproximar dos saberes técnicos dos operadores. Tanto para os engenheiros quanto para os gestores, é importante que, na conversa com os operadores, haja algum conhecimento sobre a atividade situada que será afetada pela inovação. Esse cuidado com o conhecimento técnico, sobre o processo que será incrementado, favorece o intercâmbio dos objetivos para a construção de um projeto comum.

Retomaremos o diálogo realizado entre o consultor, os dois encarregados e a gerente de RH. O trecho que será apresentado a seguir refere-se ao momento no qual o encarregado relata que a produção está em um ritmo mais lento do que o normal, pois há um operador novato no ofício e que tem um nível de instrução menor do que ele julga ser necessário para o exercício da função.

Esse novo operador foi designado pelo Pau-brasil a sair da função de auxiliar da produção para se desenvolver nessa outra atividade, que é operar uma seccionadora. Essa decisão teve como base dois fatores: o primeiro foi o bom desempenho do funcionário na função anterior; o segundo refere-se à política de custos adotada, que priorizava uma maior economia no que se referia à contratação de funcionários.

Inicialmente, temos aqui um debate de diferentes valores. Por um lado, há o que se refere à qualificação do operário em desalinhamento com as exigências do seu novo cargo, o que afetou a produção; por outro, a contenção do investimento financeiro em novas contratações, o que pôde favorecer uma formação em serviço, no entanto, com o custo da sobrecarga para os encarregados.

Quadro 8 – Transcrição 8: o debate de valores

- (1) Jasmim: *Isso porque tirou uma pessoa que já estava no esquema botou outra.*
- (2)⁵³ Mogno: ***Tirou uma pessoa que já vinha trabalhando bem, entendeu. Tinha os defeitos dele. Mas em termos de trabalho, trabalhava bem. Pau-brasil tirou ele e colocou um rapaz que tinha um ano também, trabalhava aqui, entrou praticamente junto comigo, só que era ajudante, nunca tinha trabalhado em nada. Aí estava pouco tempo ajudando o Eucalipto... “Pô, Limeira pega aí e tal...” E aí foi o Limeira para a máquina. Então é o Limeira! Eu não posso dizer que seja o Limeira ... Eu não posso culpar...***
- (3) Consultor: *Coloca o cara lá, sem estar preparado. Não dá a ele o tempo necessário para ele aprender e adquirir experiência...*
- (4) Jasmim: *E no momento a produção ainda aumentou... Então ele ainda pegou um ritmo maior...*
- (5) Mogno: *Ele pegou um ritmo ainda acelerado. E é aquele problema: A gente... Eu tenho que ir lá... [ele pensando que deve parar o que está fazendo, o romaneio, pra ir até a seccionadora dar uma explicação para o outro funcionário] mas... [ele reavalia os riscos] eu vou lá... [decide ir] Eu vou lá... [para de fazer a primeira atividade para ir dar assistência ao funcionário com pouca experiência que está na seccionadora]. Vamos por aqui e aqui, Limeira. Vamos fazer assim e tal... E quando Pau-brasil está aí, Pau-brasil endoida ele, endoida ele: “Não... Está dando muita sobra! “. Aí nisso que ele vai tentar fazer melhor... Por que para fazer melhor, está fazendo mais lento ainda, entendeu? Então a produção está bem devagar. Está bem devagar, saindo dali com uma lentidão muito grande. A seccionadora, como eu já falei, de vez em quando ela para e a gente tem que se meter embaixo dela e colocar ela para funcionar de novo. E vai assim...*
- (6) Consultor: *Você não respondeu à minha pergunta.*
- (7) Mogno: *Tá.*
- (8) Consultor: *Uma coisa é ter um gargalo na sua produção, não é? Legal, você é o cara certo para recomendar Pau-brasil o que fazer em relação a isso. Contratar uma pessoa com experiência e que seja compatível com o momento da empresa. Para dar uma força lá, para ele aprender mais depressa. Para ele saber como faz mais rápido e certo. E fazer certo não significa fazer devagar. Fazer rápido e com segurança também dá certo. De modo que acelerasse o processo de desenvolvimento dele, de aprendizado dele e ele precisa de um especialista lá, que no caso são vocês, para poder ajudá-lo a tocar esse negócio. Mais próximo dele. Fábrica... gargalo... Porque gargalo em fábrica é muito comum, principalmente em um negócio como este aqui. A furadeira pode furar o dobro ou o triplo do que vocês produzem hoje, normalmente. Mas como vocês vão produzir isso hoje? Quando algumas máquinas não servem e outras com problema operacional. Então não tem jeito, tem que resolver. Não adianta ficar ruminado esse problema e achando que o problema é esse. Tem que pegar e partir para dentro do problema. No meu entender. Mas a solução mais rápida, se vocês entenderem é vocês colarem com o cara lá e... É pegar a porta e dizer: “Você vai cortar desta maneira.” Faz que eu estou vendo aqui você fazer. Vocês têm tempo para fazer isso hoje?*
- (9) Mogno: *Não.*
- ...

⁵³ Os enunciados em negritos serão retomados a seguir, na análise.

(10) Angelim: *O problema todo é tempo, para fazer isso. As vezes também eu ajudo. E vou para lá e eu falo para ele: “Limeira, você também tem que aprender a ler o projeto.” Não adianta só olhar o romaneio. Tem que abrir o projeto e ver entender o que você está cortando. Se estiver alguma coisa errada ele não vê. Às vezes até a gente conversa com ele.*

Bem, parece que um dos pontos a se olhar é como qualificar os funcionários para as novas formas de se produzir. Diferente da maneira anterior, em que a fábrica era composta por trabalhadores que aprendiam o ofício com os mais antigos, os quais, por sua vez, aprenderam com os seus antecessores.

A nova tecnologia traz um novo cenário onde a qualificação não é possível de ser dada somente pelos antigos, é necessário ter um conhecimento técnico, um conhecimento específico, para que se possa manusear as novas máquinas de cortar, colar e furar. São necessários conhecimentos também de informática para trabalhar com essas novas tecnologias. Houve um ‘gargalo’ também no desenvolvimento desta empresa, onde o investimento nos recursos técnicos foi desproporcionalmente maior do que nos recursos humanos. E, para cobrir esta defasagem, os trabalhadores mais experientes têm que, a toda hora, intervir com novas soluções para os imprevistos. Então, neste processo de transição de modos de trabalhar o recurso humano é o que faz toda a diferença na produção.

(11) Mogno: *Por exemplo, o que ele está tentando agora. Colocou um rapaz para ajudar ele [Angelim], para que ele ensine uma pessoa para ficar na máquina, para dar liberdade a ele. Isso. Se é isso... Vai ser. Tomara que o rapaz aprenda. Só que tem que o rapaz vai ter que “aprendeer aiiiinda”, então ele [Angelim] continua preso. Porque se eu tenho... Mesmo com esse acúmulo aqui, tenho ele lá fora. Já vai aliviar muito, porque eu tenho uma pessoa com uma cabeça pensante solta dentro da empresa e não tenho uma cabeça pensante presa em uma máquina⁵⁴. Está me entendendo? Isso já... Essa sacada que o Pau-brasil deu foi excelente. Ele colocou uma pessoa que tem pelo menos o Segundo Grau, que entende de computador. E botou para ficar lá com ele. Beleza. No início a gente até chamou a atenção de Pau-brasil, porque Pau-brasil colocou o rapaz para ficar lá e o serviço deu... Ah! Vem cá, Vem cá! Vem embalar aqui. Aí tirava o rapaz de lá, para embalar. Aí a gente começou a falar: Pau-brasil, aí não dá. O rapaz tem que ficar lá. “Ah! Mas está devagar.” [o ritmo do serviço] Mas se está devagar, agora é a hora de explicar. Está trabalhando... Parou de trabalhar, agora é hora de explicar. Aí Pau-brasil não deixa, porque acha que está dois lá: “Ah! Está morcegando”. Aí tira de lá “Vem você para cá”. Aí traz o rapaz de lá e o rapaz tem que vir para cá para limpar e embalar. Ele foi contratado para... Quando a gente falou para contratar uma pessoa foi para ajudar lá [furadeira], só. Aí Pau-brasil já estava tirando ele de lá. Agora menos porque a gente reclamou: “Não dá não Pau-brasil, deixa o cara lá com o Angelim”. “Mas não...”, “Deixa lá, a gente perde 10 minutos de produção de um, 20 minutos de produção de outro, mas ganha mais tarde, ganha na qualidade. Não é melhor você perder 20 minutos aqui na produção, do que você perder uma ou duas horas em ter que buscar coisas no cliente, trazer de volta... Combustível, mão de obra” A gente só pensa nesta parte de combustível e de mão de obra porque andamos a pé. Porque quando acontece isso o Pau-brasil fica doido.*

...

(12) Jasmim: *Você concorda com ele ou teria alguma outra coisa que você faria se ficasse aqui na fábrica?*

⁵⁴ Porque eu tenho uma pessoa com uma cabeça pensante solta dentro da empresa e não tenho uma cabeça pensante presa em uma máquina. Como seria esta pessoa? Cabeça pensante?

(13) Angelim: *Concordo com ele. Realmente a gente precisa de alguém aqui, que saiba... que possa ajudar a ele a conferir, ver romaneio,*

(14) Mogno: *Ver erro.*

(15) Consultor: *Me dá um perfil para essa cabeça pensante. Como é que é esse profissional.*

(16) Jasmim: *Como você o imagina? Como ele teria que ser? O que ele deveria saber?*

(17) Consultor: *Nada de pobreza não, tá.*

(18) Mogno: *Não é por que a gente às vezes erra em atribuir... A pessoa tem que ser PHD nisso, fera nisso. E às vezes nem é isso. É uma pessoa que tenha a mente aberta para aprender. Uma pessoa que... Ninguém nunca me ensinou, eu nunca tive professor. Eu não fiz faculdade para aprender essas coisas, e fui aprendendo.*

Fonte: Diário de campo.

Esse pedido também nos remeteu ao que Alvarez (2010) e Zarifian (2002) escrevem sobre o tempo. Esse enunciado faz transparecer as diferenças das prioridades nesse processo produtivo. Além disso, essas se apresentam por meio das lutas entre duas temporalidades: uma delas relativa ao tempo espacializado, que controla a velocidade das tarefas para uma aceleração da produtividade e o cumprimento dos prazos; e a outra chamada de tempo-devir que estabelece “laços e ligações” (ALVAREZ, 2010, p. 71) entre os acontecimentos durante o processo de trabalho. Sob essa perspectiva, o tempo é entendido como o que “se passa” (FUGANTI, 2012, p. 76). Esse autor nos coloca que, sob esse entendimento, o tempo torna-se um aliado, uma fonte para a produção de vida, no sentido espinosano de encontros que produzem e/ou provocam afetos.

“O tempo-devir é o tempo das mutações, o tempo das séries de mutações e de suas imbricações. Esse tempo é qualitativo: ele fala sempre de uma transformação” (ZARIFIAN, 2002, p. 5). No entanto, o valor que se atribui a uma ou a outra temporalidade é concretamente uma atribuição de valor e de sentido aos acontecimentos que ocorrem nesse intervalo temporal (ZARIFIAN, 2002).

A atribuição de valor sobre a temporalidade necessária para os encarregados capacitarem um novato, juntamente com o tempo para o aprender de um novo ofício e a manutenção dos prazos das encomendas, é interesse que se encontra em conflito, visto que, no que se refere ao uso do tempo, cada uma dessas instâncias tem o objetivo de atender a diferentes prioridades.

Quando um assalariado diz, de modo imagético: “tenho necessidade de meu tempo”, ele exprime uma exigência profunda. Ele não diz simplesmente: “preciso de tempo”. É de “meu tempo” que ele fala. Isso não quer dizer que esse tempo lhe pertença de modo privado. Não se trata de propriedade. Todavia, o tempo do qual fala é um tempo concreto, singular, profissional,

qualificado, remetido à iniciativa e à ação que esse assalariado deve empreender por si mesmo. É o tempo para “realizar seu trabalho” (ZARIFIAN, 2002, p. 15).

O pedido feito pelo encarregado, de que “a única coisa que a gente quer é paciência” (14)⁵⁵, difere de um pedido de ampliação do prazo (tempo especializado) para a conclusão do trabalho. Essa diferença se expressa por meio de um pedido para a ampliação do tempo (dever) entre “o que se espera que seja feito e aquilo que é possível se fazer, em respeito a qualidade do trabalho” (ZARIFIAN, 2002, p. 10). Outrossim, como assinalado por Alvarez (2010), a eficácia da organização está apoiada na relação entre o quanto é possível dispor-se dele (o tempo) e a implicação subjetiva dos trabalhadores, haja vista não ser possível mensurá-lo quantitativamente. De acordo com Zarifian (2002, p. 5), “as suas avaliações se exprimem geralmente por verbos, que qualificam o tempo que está em questão”.

A conceituação dessa temporalidade como tempo-dever nos faz apreender esse pedido como uma solicitação de tempo de perseverar para cumprir-se um planejamento nas mudanças da organização do trabalho, este o de preparação do novato, em meio as adversidades, tais como a sobrecarga de tarefas e a extensão nos prazos das entregas. Isso em nome de uma melhora da qualidade: a volta da produtividade, com menos sobrecarga para os encarregados e com a antecipação no ajuste dos erros contidos nos projetos dos móveis, antes mesmo que cheguem até ao chão de fábrica. Dessa forma, nesse pedido de tolerância com a temporalidade na produção, em meio ao processo de reorganização do trabalho, ocorre o que Zarifian (2002, p. 11) entende por “conduta profissional de um dever: O conteúdo de uma bagagem operatória e a importância para a manutenção da qualidade”. Arriscamos pensar que há o dever-cabeça pensante solta dentro da empresa.

Toda essa fluidez contemporânea que estamos presenciando no cenário laboral, somada com a situação de reestruturação da produção que estamos nos debruçando, pode dificultar a conquista do sentimento de que é possível fazer um trabalho bem-feito. Este requer um período maior do que o que se teria disponível em uma lógica essencialmente financeira e do fluxo da produção, para poder se aprimorar (COIMBRA; NASCIMENTO, 2007).

O dever coletivo se relaciona com a subjetividade coletiva, e esta relação pode ser apreendida como um processo em que, a partir de acordos forjados o curso das situações, seja possível escolher entre as múltiplas possibilidades de reorganização do trabalho. A alternativa que ‘vence’ essa luta entre diferentes interesses é atravessada pelo comprometimento ético e pelas regras de ofício construídas ao longo do tempo, que objetivam manter a qualidade do

⁵⁵ Quadro 4 – Transcrição 4, p. 66.

trabalho. Esses saberes têm a oportunidade de se apresentarem, ao serem constituídos espaços de reflexão e de diálogo, sob o enunciado: “e se acontecesse isso..., ou talvez não seja isso, pode ser aquilo...”.

A partir de um diálogo com Deleuze, Philippe Zarifian (2002) nos indica que esse processo é chamado de síntese disjuntiva. Podemos verificar essa presença nas seguintes falas transcritas: “(2)⁵⁶ Mogno: *Tirou uma pessoa que já vinha trabalhando bem, entendeu. Tinha os defeitos dele. Mas em termos de trabalho, trabalhava bem. Pau-brasil tirou ele e colocou um rapaz que tinha um ano também, trabalhava aqui, entrou praticamente junto comigo, só que era ajudante, nunca tinha trabalhado em nada. Aí estava pouco tempo ajudando o Eucalipto... ‘Pô, Limeira pega aí e tal...’ E aí foi o Limeira para a máquina. Então é o Limeira! Eu não posso dizer que seja o Limeira ... Eu não posso culpar...”;*

“[...] (11)⁵⁷ Mogno: *Por exemplo, o que ele está tentando agora. Colocou um rapaz para ajudar ele [Angelim], para que ele ensine uma pessoa para ficar na máquina, para dar liberdade a ele. Isso. Se é isso... Vai ser.*”;

“(13) Angelim: *Concordo com ele. Realmente a gente precisa de alguém aqui, que saiba... que possa ajudar a ele a conferir, ver romaneio...*”.

“*Deixa lá, a gente perde 10 minutos de produção de um, 20 minutos de produção de outro, mas ganha mais tarde, ganha na qualidade. Não é melhor você perder 20 minutos aqui na produção, do que você perder uma ou duas horas em ter que buscar coisas no cliente, trazer de volta... Combustível, mão de obra*”;

“*A gente só pensa nesta parte de combustível e de mão de obra porque andamos a pé. Porque quando acontece isso o Pau-brasil fica doido...*”.

Nessa mesma perspectiva deleuziana, para o sociólogo francês, um segundo processo pode ocorrer, a partir dos efeitos ocasionados pelas deliberações anteriores, as quais estão alicerçadas no desenvolvimento dessas sínteses disjuntivas. A esse momento posterior, poderíamos classificá-lo como uma retomada coletiva do processo de trabalho, a qual é chamada de contraefetuação. Esta ocorre a partir de novos desdobramentos, que podem ter sido previstos ou não, e são compostos por uma forte carga emocional, os quais, ao serem recolocados em debate, possibilitam a composição de novos devires. Contraefetuar é instaurar um debate coletivo sobre o acontecimento sobre o qual não tivemos o controle. A recomposição da atividade dialógica em um coletivo de trabalhadores, sobre um desdobramento imprevisível ou, como nos é sugerido no texto, a instauração de uma comunidade de ação, é chamada de contraefetuação: “é afirmar de maneira prática: o após não será mais como o antes. Trata-se de

⁵⁶ Quadro 4 – Transcrição 4, p. 65.

⁵⁷ Quadro 4 – Transcrição 4, p. 66.

posicionar-se de maneira ativa face à primeira mutação que o acontecimento provocou” (ZARIFIAN, 2002, p. 16).

Não menos importante que essa consideração, entretanto, é a que nos aponta Roberto Marx (2011), no seu livro *Organização do trabalho para a inovação*, que classifica a proposta para incrementar a produção, em um cenário em que seus pilares estão apoiados em uma política clássica, ao considerar os investimentos em pessoas um custo secundário, como um dificultador para a diferenciação no mercado.

Diante disso, vale considerar que essa contradição acarreta uma excessiva sobrecarga aos funcionários experientes, e isso indica que o compartilhamento da experiência profissional dos trabalhadores tem um lugar importante na escolha das condições para a implantação das novas tecnologias. Ainda, no texto “As técnicas e a experiência dos humanos” (DOLLÉ *et al.*, 2010, p. 128), para Abdalla Nouroudine:

“É uma questão direta, que merece um debate. Não é algo que se deva aceitar assim, como se os homens não pudessem fazer de outro modo, porque é a tecnologia. A tecnologia não impõe nada. Existe um espaço de escolha, como dizíamos antes, e esta escolha remete efetivamente a um projeto, um projeto de vida em termos de relações humanas, um projeto que não é apenas individual, mas também coletivo.”. Nesse sentido, o a relação entre a tecnologia e a atividade humana permite que se construa projetos de mudança organizacional mais democráticos, em que os trabalhadores possam contribuir, por meio do seu saber-fazer, com que as condições de sua instauração sejam negociadas.

Logo, é importante compreender que espaços coletivos de discussão sobre os objetivos e os meios da mudança empresarial fazem com que se consiga construir um meio laboral que não seja somente produtivo, mas também um operador da saúde mental dos seus integrantes, a partir do momento em que os reconheçam como atores-sociais.

No destaque que fizemos ao final desta transcrição, pudemos notar que o encarregado recorreu à regra de ofício do tempo para cuidar da produção: ***“Deixa lá, a gente perde 10 minutos de produção de um, 20 minutos de produção de outro, mas ganha mais tarde, ganha na qualidade. Não é melhor você perder 20 minutos aqui na produção, do que você perder uma ou duas horas em ter que buscar coisas no cliente, trazer de volta...”***. Ao usar esse argumento para gerir a produção diante da pressão da hierarquia, que não está azeitada com as regras do ofício de operar uma máquina, ele tenta garantir que a produção não será interrompida com a troca de função do operador que está em treinamento e antevendo os retrabalhos que essa interrupção pode causar nas fases posteriores da produção.

4 MÉTODOS DE GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO

Os estudos sobre a participação dos trabalhadores na reorganização dos seus processos de trabalho não são recentes. Em 1978, esse já era o tema da tese de doutorado “Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade”, do professor Fleury (1978). A relevância desse assunto fez com que estudos sobre métodos de ampliação da participação dos sujeitos nas decisões sobre as mudanças nos seus locais de trabalho se mantivessem até hoje em alta, seja no campo das políticas de gerenciamento, seja no campo das lutas sindicais.

O cenário brasileiro é considerado bastante autoritário nas suas relações sociais. Já nas empresas da França, após a aprovação da Lei Auroux, em 1982, foram instituídos os Grupos de Expressão (GE) dos assalariados. A política da participação dos trabalhadores, compreendida de forma ampla, vai desde a luta contemporânea dos sindicatos para manter sua função social de proteção coletiva, principalmente para os trabalhadores mais precários, até a implantação, pela administração das empresas, de formas mais participativas de gerenciamento. Os Centros de Controle de Qualidade (CCQ) são exemplos dessa política administrativa, que, nesse caso, são voltados aos trabalhadores mais qualificados e polivalentes, objetivando o aumento da motivação no trabalho, visto que, em ambos os casos, GE ou CCQ, as participações se limitam a instâncias operacionais e excluem as estratégicas (COUTINHO, 2006).

De modo geral, a participação nesses grupos tem a sua lógica definida pela produtividade, e não pelo reconhecimento do saber operário para a resolução dos problemas. A Figura 7 a seguir nos oferece uma visão conceitual sobre as diferentes práticas encontradas em organizações participativas.

Figura 7 – Dimensões da participação

	DIMENSÕES		
FORMAS	Grau de controle (influência)	Tipo de questões (conteúdo)	Nível organizacional (forma)
Ampla (plena)	Autogerenciamento pelos trabalhadores	Objetivos da empresa	Associação industrial, proprietário, quadro de diretores, comitê executivo.
Parcial	Gerenciamento do conjunto	Recursos organizacionais	Divisão, fábrica ou escritório, departamento ou chão de fábrica, grupo de trabalho.
	Cooperação		
Limitada (pseudoparticipação)	Consulta	Próprio trabalho dos trabalhadores	Indivíduo (trabalhador)
	Caixinha de sugestões		

Fonte: Coutinho (2006, p. 41).

A partir da pesquisa bibliográfica de Coutinho (2006) sobre processos participativos, conforme foi apresentado na figura acima, podemos dizer que, no nosso campo empírico, a dimensão da participação inicial dos trabalhadores no planejamento do Sistema Dois foi muito limitada. Em decorrência dessa condição, os saberes de ofício não puderam ser convocados para compor a nova ferramenta de trabalho, fato que ocasionou inúmeros problemas durante o período de implantação.

Para resolver esses entraves e mediar o diálogo entre engenheiros e projetistas, a gerente de RH propôs a análise da atividade de projetar no Sistema Dois, como forma de tornar explícito os saberes de ofício daqueles trabalhadores e converter esse conhecimento em um recurso para a melhoria do Sistema Dois. Assim, a participação, que inicialmente era limitada, passou a ser parcial, por meio desse gerenciamento participativo dos ajustes da nova ferramenta de trabalho dos projetistas.

Esse cenário revela que o projeto inicial de construção da nova ferramenta tecnológica foi construído somente entre a diretora e o fornecedor. Os trabalhadores não participaram diretamente do projeto, condição comumente encontrada nas empresas brasileiras, que são percebidas como autoritárias nas suas relações sociais. Foi somente a partir da inserção da gerente de RH que a participação foi ampliada; e por meio da instalação dos diferentes dispositivos de diálogos sobre a atividade, pôde atravessar diferentes ofícios que compunham aquele coletivo.

A participação dos trabalhadores ocupou um lugar de igualdade de importância para a diretoria, no momento em que a riqueza e a complexidade que compunham o processo de trabalho daquele coletivo foram compartilhadas e contribuíram para a implantação de algumas soluções aos problemas que o Sistema Dois causou.

A gerência participativa, no âmbito do processo de trabalho, pode ser definida por um modo de gestão que recusa “os princípios da separação radical das tarefas de concepção e de execução, da fragmentação e da especialização das tarefas, da desresponsabilização do trabalhador com a produção e com a vida da empresa” (CATTANI, 2002, p. 141). Na prática experimentada por nós, o grau e o modo de participação nas decisões são variáveis, buscando-se garantir a participação dos operadores nos debates e na construção de proposições, bem como a tomada de decisões (pela direção) que leve claramente em conta a coanálise realizada.

Podemos dizer que esse método de gerenciamento participativo, que ocorre a partir da análise da atividade, assemelha-se ao método cartográfico de pesquisa. Ambos se propõem a estar alinhados com o princípio de que o conhecimento advém da experiência, por meio de um processo de conscientização. Na organização, isso significa reposicionar o sentido de controle do comportamento que era dado ao gerenciamento, para o de promover uma melhora na

qualidade das interações sociais que se compõem entre os atores no próprio processo de trabalho (COUTINHO, 2006).

Essa inversão metodológica, que na cartografia é proposta pelo conceito de odos-meta (PASSOS; BARROS, 2009), consiste em se compor os objetivos da pesquisa ao longo do processo da intervenção, ou seja, o que se objetiva conhecer é construído ao longo do acompanhamento realizado no processo de pesquisar, de tal forma que consideramos “A cartografia como método de pesquisa que é o traçado desse plano da experiência, acompanhando os efeitos (sobre o objeto, o pesquisador e a produção do conhecimento) do próprio percurso da investigação” (PASSOS; BARROS, 2009, p. 18). Então, relacionar o método de gerenciamento participativo a partir da análise da atividade com a cartografia significa falar sobre um método de intervenção que favorece o processo de construção coletiva de um conhecimento comum, pelo qual irão ser forjados tanto os objetivos quanto as estratégias de ação para a resolução dos problemas.

O método de gerenciamento participativo, entre as nuances de exercício do poder, é um modo de gerenciar que está no intervalo entre a heterogestão, em que o poder é exercido por uns sobre outros, e a autogestão, em que o poder é exercido por autorregulação.

Há outros diferentes modelos de gerenciamento em que a nomenclatura participativa é a mais elementar, e nos quais os sujeitos participam de algumas decisões e de algumas renormalizações. De acordo com Coutinho (2006), um gerenciamento será mais ou menos participativo conforme a distribuição de poder entre os atores que compõem o coletivo. Contudo, ainda assim, devemos ficar atentos, pois há diferenças entre as concepções de participação.

Uma das compreensões se refere à construção das ações de forma participativa. Nessa, as decisões sobre o que deve ser feito são construídas por meio de um debate, em que se levam em conta os diferentes valores, saberes que atravessam esse coletivo. A consideração, por parte da gerência, dessa amplitude de demandas, que muitas vezes são contraditórias entre si, é importante para a construção de um diálogo conflitivo, visando construir um objetivo comum.

Esse ponto da negociação do objetivo da ação merece atenção especial. Em várias propostas, como nos círculos de controle de qualidade e outras, considera-se que os sujeitos devem contribuir com sugestões para a melhoria de um processo, em que o objetivo já havia sido determinado pela direção.

Para Darses e Reuzeau (2007), o método de gerenciamento participativo facilita que se desenvolvam os processos de gestão participativa em três espaços distintos: 1) na participação dos sujeitos em transformações do seu próprio sistema de trabalho; 2) na inclusão dos usuários

finais nos ciclos do desenvolvimento dos produtos; e 3) na inclusão de outros atores-ofícios nos processos de concepção, diferentes dos projetistas. Para esses autores, o método de gerenciamento participativo permite:

[...] organizar as condições de uma confrontação sociocognitiva [...], pois os membros de um grupo de concepção participativa não dispõem, *a priori*, de um vocabulário comum, nem sempre compartilham os mesmos objetivos (projetistas desejam estabelecer prescrições firmes e definitivas), nem as mesmas restrições (os usuários propõem soluções as vezes dificilmente realizáveis tecnicamente) etc. A integração sociocognitiva dos pontos de vista é, portanto, central num processo de concepção participativa. (DARSES; REUZEAU, 2007, p. 350).

Nessa citação, pode-se verificar que dispor do método gerenciamento participativo nas concepções por projetos torna-se especialmente útil nesse campo empírico, haja vista a dificuldade histórica de construir um diálogo entre os diferentes atores-ofícios que operam como coprojetistas de uma inovação. O seu manejo torna o processo mais eficaz e favorece que a demanda do usuário do sistema seja colocada em discussão no curso de concepção. As razões pelas quais há a escolha de conduzir o gerenciamento de um projeto para a concepção de um instrumento de trabalho, por meio da participação coletiva, são:

- Ao se construir espaço para dialogar sobre a inovação, os trabalhadores podem apresentar as suas sugestões e as suas necessidades relacionadas com a situação, e com isso viabilizar a construção de uma ferramenta de trabalho que faça sentido para a sua atividade.
- Ao tornar o saber da experiência um componente tão importante quanto o saber científico, faz-se com que os operadores vejam o reconhecimento do seu trabalho pelos diretores e se autopercebam como autores das mudanças organizacionais. Essa troca entre os diferentes saberes favorece tanto a saúde mental quanto o desenvolvimento de competências.

Ainda para Darses e Reuzeau (2007, p. 353):

A participação dos usuários na concepção deverá, portanto, ser estabelecida em relação ao nível de influência e do grau de controle buscados por todos os parceiros do processo de concepção e de mudança. Mesmo que os resultados da concepção participativa e as soluções co-construídas respondam perfeitamente às especificidades do contexto abordado, são raramente generalizáveis a outros contextos.

Nesse sentido, o método de gestão participativa permite que as boas experiências sirvam de inspiração para as posteriores, as quais devem dialogar com as suas demandas, que são

sempre múltiplas e inéditas em cada tempo-espaço – com as quais se procura compor novos contornos e se desenhar novos processos.

Logo, é importante compreender que o exercício do poder no gerenciamento participativo se faz na forma de uma liderança que se coloca na relação com o coletivo, ao propor o compartilhamento das experiências bem-sucedidas, que se referem à gestão de si e da relação com os outros, pares ou não; para que possam, a partir dessa cooperação conflitual (BONNEFOND; CLOT, 2018), remodelar os processos em um cenário de demandas complexas e antagônicas.

Nessa perspectiva, relataremos o método do gerenciamento participativo com a proposta de compartilhar as experiências sobre a gestão entre os valores e as demandas que cada um fez de si, para que possam executar as suas atividades, relacioná-las coletivamente com a multiplicidade de valores contidos no cenário da organização e reconstruir um objetivo comum.

4.1 DIÁLOGO ENTRE OS DIFERENTES ATORES-OFÍCIOS

O que dá sentido às ações que são exercidas no meio laboral, segundo Faïta e Durrive (2007), é comunicar-se por meio da linguagem. O sentido que é construído direciona-se tanto às demandas e prescrições quanto às respostas aos outros trabalhadores. Essa elucidação ao coletivo sobre as escolhas que são realizadas no curso das experiências amplia a consciência para si e para os outros interlocutores sobre a complexidade que compõe a atividade. Em virtude desse reconhecimento individual e coletivo, é possível reconstruir as relações sociais. Essa revitalização no aspecto social do trabalho é inegavelmente uma tarefa necessária para o enfrentamento dos desajustes que são provocados no processo de trabalho pela reestruturação produtiva. De acordo com os mesmos autores, a linguagem é uma atividade integradora, como eles mesmos atestam ao referirem-se à intervenção realizada na França em uma indústria agroalimentar:

Contudo, como mencionei, muito rapidamente, no começo da nossa conversa, ela nos permite agir sobre o outro e sobre nós mesmos. Como vimos, ela me permite transformar a mim mesmo. Para as pessoas de que falamos, as embaladoras, o fato em si de formalizar e de expressar o que sabem, vai torná-las diferentes, vai permitir que elas se posicionem de maneira diferente com relação ao acompanhamento do seu próprio trabalho, de sua própria atividade no sentido mais global do termo (FAÏTA; DURRIVE, 2007, p. 182)

A partir do momento em que se compartilha uma experiência, já ocorre o seu desenvolvimento. Além disso, este advém do necessário reconhecimento do seu conteúdo como um importante patrimônio que instrumentaliza o trabalhador em suas atividades. A tomada de

consciência da complexidade pela dialogia transporta o status de uma experiência, que passa de patrimônio pessoal para o de recurso, ao tornar-se disponível para o uso coletivo.

O diálogo entre os atores-ofícios, que, ao tornar explícitos os valores e as normas que foram priorizadas na atividade, remobiliza o saber-fazer em uma nova situação e demonstra ao coletivo o quanto o sujeito está comprometido, seja com as demandas contidas nela, seja com o sentido que ela tem em relação ao futuro curso das ações. Esse processo de detalhamento e o benefício de tornar esse conhecimento disponível para outros são chamados por Faïta e Durrive (2007) de capitalização dos saberes adquiridos.

Entendemos que uma das importâncias desse processo para o gerenciamento participativo está localizada no reconhecimento da complexidade de sua própria atividade e a sua integração com o processo produtivo. Essa relação sustentada pelas regras de ofício tende a fortalecer a construção dos laços sociais e o desenvolvimento do saber-fazer. Todas essas possibilidades aumentam as chances de haver maiores níveis de satisfação pessoal no trabalho (COUTINHO, 2006).

A relação entre o trabalho e a linguagem é também marcada por questões enigmáticas, fato que a torna, em muitos momentos, difícil de ser colocada em palavras. As quatro dimensões dessa relação que foram apontadas por Schwartz (2007) são: a do corpo-si; a da ressingularização; a da transgressão; e a deontológica⁵⁸. Dentre essas, selecionamos a última da lista para relacioná-la com o gerenciamento participativo. Essa escolha se deveu pela sua conexão com o reconhecimento no trabalho, com as competências, com a segurança e a prevenção.

Segundo esse autor, essa dimensão tem relação com as preocupações que estão em torno da verbalização sobre a atividade. Com quem compartilharemos o saber-fazer e o que farão com esse conteúdo? A história da atividade que será compartilhada é escolhida conforme o entendimento que se tenha sobre as consequências que recairão sobre o próprio trabalho. Se haverá reconhecimento das competências ou um maior controle. Caso perceba-se o risco de piora das condições, os segredos se manterão velados.

Hoje em dia, em relação a tudo o que foi dito sobre a comunicação e a troca verbal, é muito importante poder verbalizar seu trabalho, para reconhecê-lo, como já o dissemos. Sim, mas é preciso também controlar as condições em que se dá tal verbalização. Esse é um importante problema que remete evidentemente à relação micro/macro, aos coletivos, às estruturas econômicas, sociais, em que se coloca a questão (SCHWARTZ, 2007, p. 147).

⁵⁸ O termo Deontologia surge das palavras gregas “déon, déontos”, que significam dever, e “lógos”, que se traduz por discurso ou tratado. Sendo assim, a deontologia seria o tratado do dever ou o conjunto de deveres, princípios e normas adotadas por um determinado grupo profissional.

Em vista disso, uma maneira de compreender a relação entre o gerenciamento participativo e a linguagem é, como nos apontam Faïta e Durrive (2007, p. 182): “Enquanto uma atividade na atividade, o dizer estrutura o fazer no espaço e no tempo. E é pela linguagem que a pessoa se constrói como sujeito de sua própria ação”. Pode-se dizer que, nesse modelo de gerenciamento, há o propósito de tornar os sujeitos interlocutores privilegiados nas negociações relativas aos ajustes da qualidade nos seus processos de trabalho, condição que não é possível de ser imposta. Nesse método, fica claro que, ao provocar o papel autoral deles por meio do diálogo, neste deve-se também considerar os objetivos de promover essa autoria. Então, a importância dessa troca e o como ela deve acontecer precisam ser acordados no coletivo.

Dessa forma, considera-se que o gerenciamento participativo é um método orientado por uma ética comprometida com a inserção dos trabalhadores no curso das negociações sobre as suas condições de trabalho, e que por meio dessas trocas também haja propósito de promover o desenvolvimento profissional situado.

O interessante, contudo, é constatar que, como apontado por Cattani (2002), o gerenciamento participativo, além de diminuir as chamadas ‘resistências à mudança’, também reforça a possibilidade das inovações se estenderem para além dos processos produtivos. Não é exagero afirmar que há possibilidade de alcançar ainda as esferas sociais, como o reforço da cooperação e a melhora da qualidade de vida no trabalho. Esses fatores, em situações de automação industrial, são comumente muito afetados em virtude tanto da nova repartição que ocorre no processo produtivo quanto na necessidade de uma contínua reelaboração após cada evento⁵⁹.

Como bem nos assegura Zarifian (1995), pode-se afirmar que, a partir da repartição da produção, surge também a divisão das responsabilidades por setores. Nesse cenário fragmentado, fica evidente que, ao ocorrer um evento, faz-se necessária a construção de um espaço para que se possam reintegrar os trabalhadores das diferentes etapas produtivas: a comercial, a produção, o serviço ou a manutenção, a depender do teor que compõe o problema. Esse esforço para a construção dos espaços de diálogo sobre o trabalho tem a finalidade de facilitar a busca das soluções por meio de uma pluralidade de demandas que compõem a dinâmica da cooperação conflitual.

De acordo com a clínica da atividade, o componente que sustenta o trabalho enquanto os ajustes não ocorrem está presente na instância transpessoal e coletiva do ofício. Nela, estão contidos os registros sobre como historicamente foram realizadas as tarefas naquele meio. Esse conteúdo genérico é convocado na atividade pessoal, quando essa se depara com eventos

⁵⁹ A nomenclatura dada aos fatos que interferem no processo, mas não são passíveis de previsão.

imprevisíveis. O sujeito, durante um projeto de reestruturação produtiva, ao apropriar-se desse recurso subjetivo, obtém maiores chances de suportar o intervalo de tempo, no real da atividade, entre o vazio de normas e a renormatização necessária para o seu desenvolvimento.

Essas maneiras de considerar as coisas e as pessoas em determinado meio de trabalho, formam um repertório dos atos convencionados ou deslocados que haviam sido adotados pela história desse meio. Tal história fixa os previsíveis do gênero que permitem suportar - e todos os sentidos do termo - os imprevistos do real. (CLOT, 2010b, p. 123).

O interessante que é constatado por esse autor é a grande diversidade de qualificações e, conseqüentemente, de linguagens que são postas a dialogar nesses grupos; e para que se possa efetivamente promover essa conversa, é necessário criar uma interface na comunicação. Ademais, essa memória coletiva, ao ser evocada na análise do real da atividade, produz como efeito um elo no sentido dado coletivamente para as escolhas feitas em situação.

Não há excesso em afirmar que a atividade de construção social de uma linguagem comum é um fator primordial para que o funcionamento de um coletivo se desenvolva cooperativamente. Assim, podemos dizer que, como uma atividade importante do gerenciamento, que se proponha ser participativa, é a criação dessa interface na comunicação entre os diferentes atores-ofícios.

Compreendemos que a clínica da atividade propõe que usemos a coanálise da atividade cotidiana também como uma ferramenta de interface para a gestão no trabalho. Essa metodologia valoriza a controvérsia sobre os múltiplos modos de trabalhar que compõem um coletivo, como forma de promover o desenvolvimento do ofício.

De fato, “quanto maior for a diferença entre a oferta identitária veiculada pelas regras de gestão, por um lado, e, por outro, a experiência individual e coletiva de subjetivação em situação de trabalho, tanto mais predominante será o sentimento de mal-estar em relação à construção de uma identidade de ofício” (p. 226). Ora, nesse nível é que intervém o papel da hierarquia de proximidade como redutora das tensões. Esse “ator híbrido” – que ao mesmo tempo, está do lado do controle e do lado das equipes – é o único capaz de “construir uma síntese suportável entre lógicas a priori irreconciliáveis” (p. 227) [...] Assim “a regulação hierárquica de proximidade constitui um espaço de regulação privilegiado” (p. 236), no qual “o reconhecimento do sujeito é tão crucial quanto o das competências” (p. 230) (CLOT, 2010b, p. 283).

De acordo com o que foi apresentado, a atividade estará acessível para a coanálise a partir do seu registro. Material esse que, ao se tornar a interface do diálogo, facilitará a sua retomada desde o início do processo, como o autor deixa claro: “para torná-la mais acessível a cada participante, ao organizar com todos eles a variação que ela registra” (CLOT, 2011, p. 76)

na esfera das relações sociais, pela qual facilitará a construção das regras de desempenho individual e coletivo.

4.2 OS LAÇOS DO GERENCIAMENTO COM A CLÍNICA DA ATIVIDADE

A gestão é um processo social que é constituído por escolhas, por debate de valores e por decisões que objetivem operacionalizar as renormatizações em curso. Essa complexidade no corpo dessas ações faz com que não seja possível copiá-las, mas são necessárias pela variabilidade de imprevistos que ocorrem na atividade e na história. Nessa conjuntura, o ato de gerir atravessa todas as direções da atividade: de si para si, dos outros para si, de si para o objeto e de outros para o mesmo objeto (que reflete na própria atividade). Ter-se recursos para coordenar essas enredamento de demandas é condição para estar em atividade de gestão, o que, por sua vez, aproxima-se da concepção de saúde como potência de normatividade (SCHWARTZ, 2007; CANGUILHEM, 2009) com a qual a clínica da atividade promove o comprometimento ético-político.

Essa concepção processual se contrapõe ao clássico entendimento do conceito de gestão que é compreendido como sinônimo do uso de instrumentos técnicos e do poder para administrar, direcionar, orientar e controlar as pessoas. Uso este que tem como propósito alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Outrossim, isso significa dizer que, classicamente, há uma separação entre a atividade e a gestão da atividade, o qual se caracteriza por uma separação entre o conhecer e o fazer.

Fonseca (2003, p. 9) defende o argumento de que:

“Fazer gestão” corresponde a um empreendimento biopolítico (conforme Foucault) de articulação das capacidades produtivas de um dado contexto social-laboral, onde o trabalhar e o administrar são tomados como práticas sociais microbianas de resistência e criação, acumulando uma memória social e coletiva.

Christo (2013), na escrita da sua tese sobre a análise da atividade de supervisão, em diálogo com Fonseca (2003), faz também referência à gestão operada como processo, na sua propriedade de favorecer ao potencial de resistência e de criação que estão contidos no ato de trabalhar e de governar como obra de arte. O exercício da gestão como obra de arte pode ser realizado nas diferentes camadas da vida: pessoal, familiar, profissional e na comunidade, nas quais ocorre um debate de valores.

Como se pode verificar, a gestão, quando é operada como obra de arte, potencializa os processos de criação de mundos. Quando é exercida na coordenação de pessoas, no meio laboral, tem como proposta a manutenção da qualidade no trabalho durante os imprevistos e a inclusão da perspectiva dos sujeitos na reorganização do trabalho. Dessa forma, faz-se necessária a manutenção dos espaços para as trocas entre os saberes que foram coletivamente construídos, o que promove a melhoria das condições para que sejam exercidas as atividades.

Para Osório da Silva (2016, p. 14):

[...] a gestão facilita, de uma perspectiva da atividade situada, uma relação entre o pessoal e o coletivo em que o seu curso é composto por determinações imprevisíveis. Em virtude disso, para que a tarefa seja executada com eficiência pelo trabalhador, se faz necessário a gestão dos interesses, os quais partem de diferentes instâncias constitutivas do meio laboral e atravessam a sua atividade. Governar sem imposição, sem autoritarismo, de forma que se possa escutar e coordenar os diversos valores que estão em jogo para cada situação.

Evidentemente, esse modelo de gerenciamento pode ser utilizado para:

1) a compreensão das escolhas que são realizadas cotidianamente na vida laboral e como, nesse processo, os trabalhadores, portadores do saber da experiência, podem se constituir como coautores, na reorganização do seu próprio trabalho.

2) a demonstração de como a coanálise da atividade situada pode contribuir para a gestão das lutas entre as demandas dos saberes formais e as demandas dos saberes operários, e, nessa perspectiva, acompanhar o desenvolvimento dos trabalhadores como atores sociais.

3) a percepção de que, na gestão micropolítica, estão contidas questões macro.

Então, nesses moldes, o gerenciamento, na gestão como obra de arte, disponibiliza espaços para debates sobre microgestões. Estas são gestões de si que estão presentes na atividade situada, as quais passam a ser objeto da atividade dialógica.

Segundo Schwartz (2004, p. 26):

O fluxo das gestões individuais pode organizar-se segundo dois polos distintos: o polo da eficácia, como avaliação de um ato referente aos objetivos a que ele visa, e o polo da eficiência, como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo. Falar de gestão é efetivamente significar que esses modos de avaliação incluídos na atividade não são por natureza distintos dos de um economista da empresa ou de um gestor oficial que manipula coeficientes.

Nesse sentido, faz-se necessário lidar com as diferentes perspectivas que são colocadas em debate. A gestão permite que, nesse diálogo, sejam definidos os critérios para construir algo que seja comum aos diferentes atores-ofícios.

Em nosso estudo de caso, buscamos sustentar uma postura clínica (PASSOS; BENEVIDES, 2001) em que a atenção estivesse voltada à escuta da narrativa sobre o desenrolar das lutas diárias daqueles homens em seu meio de trabalho. Podemos correr o risco de dizer que os conhecimentos compartilhados pelos projetistas-vendedores com a Jasmim, e que foram registrados, passaram de instrumento técnico, que era um conteúdo usado para agir sobre o objeto (projeto de móveis planejados), para o de patrimônio de conhecimentos acumulados sobre como eram feitos os projetos no Sistema Um. O que mudou nesse processo foi o uso desse instrumento técnico pelos vendedores-projetistas, o qual antes era usado para projetar os móveis no Sistema Um e agora como instrumento psicológico para agir sobre si mesmo e sobre os outros (Jasmim, fornecedor e diretoria) e pela Jasmim, que usou esse conteúdo para montar o relatório enviado ao fornecedor.

Esses manejos forjados perante o enfrentamento das dificuldades durante a implantação do Sistema Dois desempenharam para esses trabalhadores o papel de um instrumento social de ação que sustentou o conflito para que esse coletivo alcançasse os seus objetivos produtivos – o de conseguirem retomar o Sistema Um e recuperar a qualidade do serviço (projetar os móveis planejados, vendê-los) e do produto (móveis planejados): “Um meio de agir sobre si para determinar.” (CLOT, 2004, p. 4). A análise da atividade dialógica (linguagem) tem também a função social de ser um instrumento simbólico de ação sobre si mesmo e sobre os outros, que se sobrepõe aos instrumentos técnicos (Sistemas Um e Dois) que agem sobre o objeto.

Dessa forma, passou a ser um patrimônio de conhecimento para todos os atores, enriquecendo o gênero profissional. Ao favorecer que essa complexidade se tornasse visível, possibilitou acompanhar o processo de construção das diferentes práticas para o enfrentamento daquelas dificuldades e uma aprendizagem mútua, com vistas ao objetivo de que esses trabalhadores se percebessem como autores da transformação na estratégia da diretoria para o enfrentamento dos problemas nas condições de trabalho que o Sistema Dois havia causado no processo produtivo (LACOMBLEZ, *et al.*, 2014). Essa mudança se refere ao encerramento do contrato com o fornecedor do Sistema Dois e à retomada da reestruturação produtiva com o Sistema Um.

5 A USINAGEM DOS OFÍCIOS

Como dito no início desta tese, nessa empresa, desde 2011, foi iniciado um projeto de reestruturação que visava à integração das áreas comercial, produtiva e dos serviços. Entre as ações necessárias para a execução desse projeto, estavam a aquisição e a customização de um *software* gráfico nacional.

Decorridos seis meses após a realização desse investimento, foi marcada a data para que houvesse a implantação do Mínimo Produto Viável (MPV) do Sistema Um na fábrica. No entanto, logo no primeiro teste, surgiu uma incompatibilidade que os engenheiros (de *software*) não conseguiram resolver. Por essa ter sido uma incompatibilidade muito importante, a empresa preferiu deixar o Sistema Um de lado, mas não esquecido ou eliminado. Para dar sequência a esse projeto, firmou-se novo contrato com um fornecedor europeu, que dispôs outro *software* de integração, o qual nós chamaremos de Sistema Dois.

No transcorrer dessa nova implantação, novos problemas ocorreram. Só que agora não no chão de fábrica, mas na área comercial da empresa, local onde essa ferramenta – o Sistema Dois – era usada pelos projetistas. Esse uso era tanto para construírem os ambientes e apresentá-los ao cliente quanto para serem enviados à produção e montagem.

Na percepção dos engenheiros europeus, o motivo de o Sistema Dois não estar servindo satisfatoriamente se relacionava unicamente com os projetistas. Havia a percepção de que estes não seguiam as prescrições indicadas no treinamento e nos vídeos disponibilizados. Diante dessa avaliação, a direção da empresa moveleira solicitou à gerente de RH que continuasse a coordenação desse projeto (encomenda), de forma que fizesse a intermediação do diálogo entre a equipe dos projetistas e o engenheiro do *software* referente aos ajustes que deveriam ser realizados.

O presente capítulo tem como objetivo relatar como o registro da atividade situada, que cumpre a função de mediador do diálogo na coanálise da atividade, trouxe luz aos saberes da experiência, os quais se tornaram recursos para a ampliação das ações da gerente no seu trabalho na empresa moveleira.

Partindo-se da premissa vigotskiana de que todo conhecimento advém da experiência, buscaram-se ferramentas de intervenção – a filmagem da atividade de projetar no Sistema Dois e o diálogo sobre essa atividade – que objetivassem a experiência laboral e facilitassem a transmissão desse saber. Essa construção teve o propósito de: instrumentalizar o analista do trabalho; ser fonte de informação para os engenheiros de *software* e recurso para o desenvolvimento do ofício da gerente.

Em 1981, Alain Wisner, ao fazer a sua conferência na Assembleia Geral da Sociedade Francesa de Psicologia, apresentou o seu entendimento sobre o ofício do ergonomista na intervenção: “É assim que a gente se torna ergonomista, se a análise social nos levar a considerar que os trabalhadores são os principais atingidos por medidas tomadas por terceiros” (WISNER, 1994, p. 36). A partir desse princípio que foi herdado da ergonomia da atividade, o analista do trabalho desempenha uma função-chave ao favorecer a permeabilidade dos saberes, nessa ‘interface’ projetista/engenheiro de *software*, visto que, comumente, observa-se o predomínio do segundo sobre o primeiro.

O nosso estudo de caso foi realizado por meio do relato de duas experiências relativas aos problemas que ocorreram durante o ajuste na customização do Sistema Dois. Nelas, foi apresentado o método de análise da atividade situada como um instrumento para desenvolver o diálogo entre os atores sobre os ajustes a serem realizados na nova ferramenta de trabalho.

A intervenção da Usinagem Coanálise da Atividade foi dividida nas seguintes etapas: 1) Identificação do problema; 2) Observação; 3) Registro; 4) Análise; 5) Relatório; 6) Ação; 7) Verificação; 8) Conclusão.

5.1. USINAGEM COANÁLISE DA ATIVIDADE SITUADA COMO MÉTODO DE GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO

Pode-se dizer que a clínica da atividade tem como propósito ser um instrumento metodológico para que os clínicos do trabalho operem as transformações nas condições dos trabalhos que estejam precisando de melhorias na sua qualidade. Para que ocorra esse processo de mudança, propõe-se um dispositivo dialógico de análise da atividade situada, que convida os trabalhadores a serem analistas das suas próprias atividades.

Nessa perspectiva, há uma inversão na proposta política do método de intervenção em psicologia do trabalho, que classicamente é a de acolher o trabalhador como um ser reclamante e passivo no trabalho, para outra, que é a do sujeito das transformações no seu próprio ambiente (CLOT, 2010b). O deslocamento que é provocado pelo dispositivo de intervenção refere-se ao papel social do trabalhador e movimenta a atividade psicológica – a subjetividade – de todos os atores envolvidos nesse processo. Não é exagero concordar com Campos e Campos (2006, p. 685) que nós, como analistas do trabalho, deveríamos funcionar como “mudanças mutantes”. Essa expressão é usada pelos autores para qualificar os interventores que estimulam o exercício dos graus maiores de autonomia nos próprios ofícios, como nos dos outros.

Silva e Ramminger (2014) afirmam que a atividade de trabalho é um meio pelo qual tanto compomos novos mundos quanto nos humanizamos. De acordo com as autoras, a metodologia de coanálise pode favorecer que o trabalho se torne um operador da saúde por duas vias: a primeira é a da efetiva transformação do trabalho por meio do saber-fazer próprio dos trabalhadores; e a segunda, a de poderem se reconhecer como autores de um trabalho bem-feito.

A clínica da atividade tem como um dos seus objetivos a instrumentalização conceitual do analista do trabalho; que, ao estar na posse desse recurso, formule um dispositivo de intervenção e de coanálise que o habilite na interlocução entre a experiência dos trabalhadores e as suas margens de manobra diante dos imprevistos. Esse foco tem dois propósitos: a construção de novas possibilidades para ação do sujeito que trabalha diante dos impedimentos; e o apoio, por parte do analista, para o desenvolvimento desse protagonismo.

Segundo Osório da Silva (2016b), o registro da atividade situada é um dispositivo importante no método de intervenção em psicologia clínica do trabalho. Esse lugar de destaque é devido à mediação do diálogo, cuja função é facilitar o acesso indireto à subjetividade dos atores. Caminho pelo qual os múltiplos aspectos do trabalho podem ser postos em discussão. É neste momento, quando os trabalhadores se confrontam com a atividade situada, que o analista os provoca, com os seus questionamentos sobre as escolhas feitas no curso dessa ação.

É importante atentar para que, no diálogo mediado pelo registro da atividade, podem ocorrer entraves sobre o que ainda não se compreende, ou o que ainda não se consegue dizer sobre a situação. Nessa lacuna dialógica, está contido o real da atividade, os saberes de ofício situados, e, também, onde há a possibilidade de um vir a ser. Nesse sentido mediador, entendemos o registro da atividade situada como um potencial motor para o desenvolvimento do poder de ação dos trabalhadores sobre as estratégias de mudanças nas condições de trabalho.

Para Clot (2010b, p. 244):

O diálogo realizado por meio do registro da atividade situada se refere efetivamente a “outra coisa” que não se reduz ao sentido dos enunciados, nem o referente às proposições. Essa “outra coisa” não diz respeito à verdade dos enunciados, mas à veracidade do diálogo. É isso que designamos como o real do diálogo e a respeito do qual gostaríamos de sublinhar que não está fora do diálogo realizado, mas é o seu exterior. Portanto, não há nenhuma possibilidade de ter acesso a esse saber de ofício se não há o foco na realização das trocas em torno do que não se consegue dizer. Do que parece, inicialmente, impossível de dizer.

Em virtude disso, apostamos em um método de intervenção que viabilize uma abordagem detalhada das soluções cotidianas. Estas se encontram nas concepções da ação, que

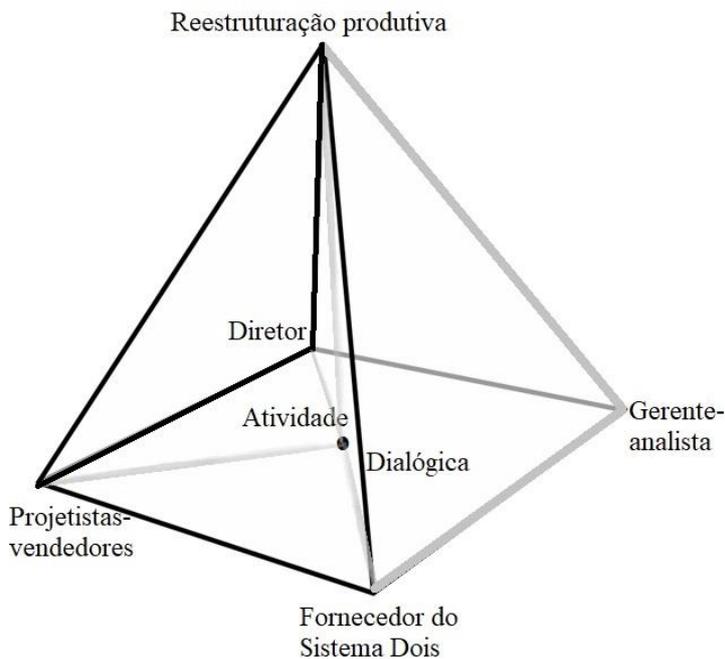
são mobilizadas nas rotinas por cada trabalhador. Isso quer dizer dialogar sobre o real da atividade, de modo que potencialize o gênero profissional e ofereça as condições de recriação do ambiente de trabalho (CLOT, 2010b; MUNIZ *et al.*, 2013).

Sob essa ótica, ganha particular relevância a proposta de refletirmos sobre as condições materiais e políticas que a intervenção nos impõe como trabalhadores; como estudiosos sobre o processo de trabalho e como atores sociais, ao tomarmos a psicologia como um instrumento que possa contribuir para fazer da condição material que encontramos no campo empírico em que estamos inseridos a condição material para a produção de outra política de gerenciamento, que seja menos opressora, para assim pensarmos a reorganização do trabalho (SANTOS, 2001).

A metodologia da clínica da atividade, que está fundamentada na tradição histórico-desenvolvimentista, entende que, para compreender uma atividade, faz-se necessário primeiro colocá-la em movimento, e isso significa transformar o seu sentido inicial. Este princípio, transformar para conhecer, com relação às situações de concepção de um instrumento, como no caso em estudo, propõe a construção de dispositivos para que seja provocado o desenvolvimento da atividade de referência.

Nesse caminho, desenvolver é transformar o conhecimento sobre o uso do artefato, que foi compartilhado com a gerente de RH, em objeto de reflexão por meio de um diálogo conflitivo. Essa nova experiência do compartilhamento dos saberes de prudência com a gerente foi chamada de experiência de instrução. Ela consistiu em ser uma explicação, para a gerente de RH, sobre como era comparativamente o uso do *software* gráfico Sistema Um e o uso do *software* gráfico Sistema Dois. Esse conhecimento que pautava a avaliação do Sistema Dois estava contido no patrimônio dos saberes de prudência desses trabalhadores. A instrução foi uma nova atividade sobre a cotidiana atividade de projetar, classificada de coanálise da atividade de referência (Figura 8). O produto dessa reflexão foi a composição coletiva de novos saberes, que passaram para o status de recurso psicológico disponível para o coletivo.

Figura 8 – Usinagem Coanálise da Atividade Situada



Fonte: Elaborada pela autora.

Neste estatuto de recurso, a experiência esteve a serviço da ação linguageira de instrução para os outros atores-ofícios, das explicações sobre as margens de manobra entre os pares, assim como de reflexão sobre o trabalho.

A metodologia da clínica da atividade valoriza tanto a construção de dispositivos que provoquem o deslocamento com a finalidade de estudar a transformação de uma atividade em outra (Clot, 2010b) quanto o modo como essa mudança no uso da experiência pôde desenvolver a atividade de referência. Esta, na situação de concepção de um novo instrumento de trabalho, teve o foco no desenvolvimento das margens de manobra que passariam a estar disponíveis no novo Sistema de Integração (Sistema Dois).

A abordagem da experiência de referência, nos moldes da clínica da atividade, foi além das instruções e das explicações sobre as manobras necessárias para a sua realização. Esta ação, que fez parte do ofício do clínico, propôs que a projetista-vendedora fizesse um relatório verbal com a inserção das ações que foram inibidas, mas não menos importantes para as manobras futuras.

Então, a gerente, ao ser convocada pela direção da empresa para mediar o processo de ajuste do Sistema Dois, fez, a partir dessa metodologia, a escolha política de se colocar em uma postura clínica, no sentido de se debruçar sobre a encomenda dos diretores, por meio da visão

dos seus operadores. Em decorrência disso, neste relato, essa profissional foi referenciada como Jasmim.

Na clínica da atividade, a unidade de análise é uma atividade contida no processo de trabalho, e neste estudo, a escolha foi pelo ato de projetar os móveis no Sistema Dois. Os operadores dessa ferramenta gráfica eram os projetistas da área comercial da empresa.

O nosso estudo de caso foi realizado por meio do relato de uma experiência sobre os problemas que ocorreram durante o ajuste dessa customização do Sistema Dois. Nesse caso, apresentamos o método de análise da atividade em situação como um instrumento que desenvolveu o diálogo entre os atores que estavam inseridos naquela fase da implantação tecnológica.

Os participantes dessa primeira intervenção foram um integrante da diretoria, três projetistas da equipe comercial, um homem e duas mulheres, o engenheiro de *software* e a Jasmim.

Os diálogos na intervenção foram realizados em encontros, reuniões e *e-mails*, a saber:

- Dois encontros entre a Jasmim e a diretoria;
- Um encontro entre a equipe comercial e a Jasmim;
- Um encontro entre uma projetista e a Jasmim;
- Três trocas de *e-mails* entre a Jasmim e a equipe;
- Três *e-mails* entre a Jasmim e o engenheiro.

Quadro 9 – Diálogos na intervenção

DIÁLOGOS COM A GERENTE RH	ENCONTROS			
	DIRETORIA	Encomenda	EQUIPE	1ª Reunião
		Entrega do relatório		Coanálise
	E-MAIL			
EQUIPE	Pedido da lista dos problemas	ENGENHEIRO	Envio do relatório validado pela equipe	
	Resposta com a lista		Resposta do engenheiro ao relatório	
	Restituição da coanálise (relatório)		Réplica	

Fonte: Elaborado pela autora.

A estratégia metodológica foi organizada da seguinte forma:

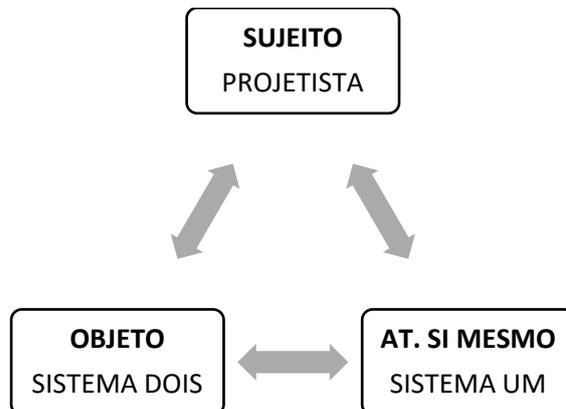
✓ Etapa Um – A Identificação do problema

De acordo com a escolha da política de gerenciamento adotada nessa empresa, as decisões, sempre que possível, eram analisadas coletivamente. Com essa proposta, a gerente solicitou por *e-mail* a um projetista da equipe comercial que ele listasse as funções do *software* que não estavam em conformidade com o que fora solicitado no projeto inicial; e que lhe enviasse essa lista também por *e-mail*.

No nosso estudo de caso, inicialmente, quando os trabalhadores usaram individualmente o Sistema Dois para a tarefa de desenhar, tiveram como objetivo avaliar a qualidade de uso dessa ferramenta de trabalho, e fazer a lista dos problemas encontrados, conforme solicitado pela gerente. Como critério dessa avaliação, cada um usou, entre outros recursos, as suas experiências profissionais acumuladas sobre o uso do Sistema Um.

Nesse momento, a atividade foi dirigida pelos três projetistas individualmente, ao Sistema Dois, em um diálogo interior, mediado pelo Sistema Um (experiências anteriores). O conhecimento de ofício contido nessa ‘conversa consigo mesmo’ se tornou a ferramenta psicológica ou ferramenta de subjetivação, a qual passou a exercer a função de crivo, como recurso para a avaliação da qualidade do Sistema Dois (Figura 9).

Figura 9 – Diálogo Interior



Fonte: Elaborada pela autora.

Esse recurso, ao ser convocado, possibilitou que os projetistas verificassem a qualidade das funções contidas na interface do sistema e depois se reunissem para elaborar uma lista única de problemas encontrados. A partir da atividade de avaliação, que foi mediada pelas regras de ofício, foi possível apontar quais eram as funcionalidades do Sistema Dois mais adequadas, justas ou inválidas.

As funções que não estavam de acordo com os critérios contidos no gênero de ofício da equipe estão na transcrição a seguir. Essa lista foi enviada por *e-mail* por um dos projetistas para a gerente de RH:

Quadro 10 – Transcrição 9: lista de problemas no Sistema Dois

1. *Decoração possui três setas (azul, verde e vermelho) para poder aumentar manualmente os objetos, elas não funcionam.*
2. *A possibilidade de colocar as torneiras (cozinha e banheiros) em ambiente 3D, pois assim como as cubas, elas nem sempre tem pontos fixos. Opção de “salvar como...”*
3. *Opção de “agrupar itens” e assim poder movê-los juntos.*
4. *Função “Photomatch”.*
5. *Gerar orçamento de itens selecionados.*
6. *Mais opções de decoração, como: janelas, portas...*
7. *Colocação da “cuba de cozinha” e “cuba de banheiro” no catálogo de decoração e a possibilidade de ser colocada onde for preciso e não somente no meio do módulo.*
8. *Os objetos de decoração, possuem 3 setas (azul, verde e vermelho) para poder aumentar manualmente os objetos, elas não funcionam.*
9. *Alterar as propriedades de vários módulos/objetos juntos. (cor caixa/porta, puxador)*
10. *Girar objetos em plano Vertical. Atualmente só é possível girar no horizontal.*
11. *Mostrar a angulação que os objetos rotacionados estão.*
12. *Alinhamento de objetos em janela 2D. (vide Sistema Um)*
13. *“P10001 - Divisor de Painel” - Quando colocado, não há a possibilidade de desagrupar e trabalhar com os painéis separadamente.*
14. *Atalho no teclado para as funções (principalmente: rotacionar, selecionar, medir).*
15. *Quando colocamos em “vista plana” e clicamos na letra “H”, aparecem todas as medidas de distâncias dos objetos. Essas medidas, poderiam ser colocadas em modelo de vista “3D”.*

Fonte: Diário de campo.

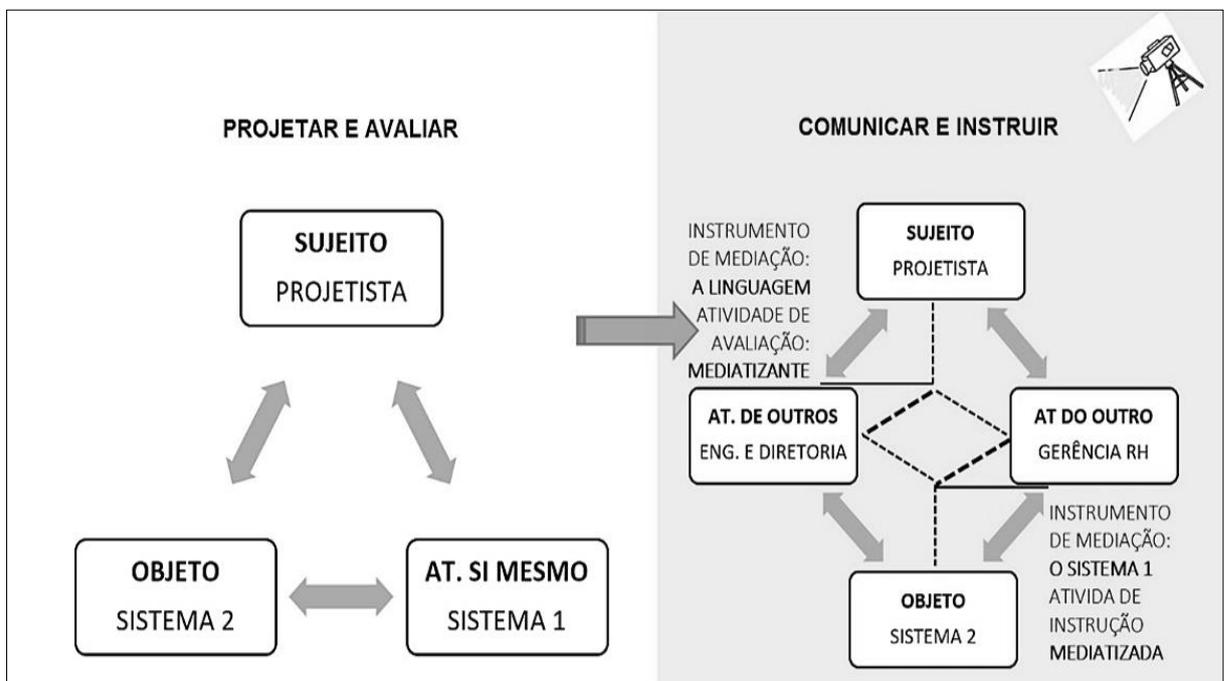
✓ Etapa Dois – Observação

Após o envio dessa lista, foi marcada uma reunião com a equipe dos três projetistas para que fosse possível à gerente conhecer melhor cada um daqueles pontos. Ao final dessa etapa, ela sugeriu que um dos profissionais da equipe se disponibilizasse a usar o Sistema Dois, na sua presença, e que o diálogo sobre a atividade de projetar no novo *software* fosse gravado em vídeo. Foi escolhido pela equipe que uma das projetistas seria a profissional que participaria dessa etapa de coanálise.

✓ Etapa Três – Registro da atividade de análise

Apesar de a tarefa executada ter sido a habitual, ou seja, a de projetar por meio do Sistema Dois, com a proposta feita pela gerente analista de proceder ao registro do diálogo sobre a atividade de projetar no novo *software* durante a execução da tarefa, houve uma mudança no uso de instrumentos durante a atividade de projetar. No primeiro momento de avaliação, que ocorreu na Etapa Um, a atividade de projetar era dirigida de cada projetista-vendedor para si mesmo, em um diálogo interior entre o Sistema Dois e as suas experiências anteriores com o Sistema Um. Nessa Etapa Um, o uso do instrumento técnico, o Sistema Um, como crivo para avaliação do Sistema Dois, sobrepôs-se ao uso da linguagem para realizar a ação sobre o Sistema Dois. Agora, na Etapa Três, quando as preocupações em justificar os pedidos de ajuste no Sistema Dois eram o objeto da atividade de projetar direcionada para a Jasmim, a linguagem (instrumento simbólico) se sobrepôs ao uso do instrumento técnico. Nessa perspectiva, a atividade de avaliar a qualidade do Sistema Dois foi mediaticada pela experiência de uso do Sistema Um (Figura 10).

Figura 10 – Atividade (instrução) sobre a atividade (projetar)



Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, houve um movimento, uma transformação na posição subjetiva da projetista que participou da coanálise: a de preocupação como projetista para a preocupação

como instrutora no uso do Sistema Um, como também a posição subjetiva da gerente, que, inicialmente, desenvolveu-se para a de coanalista, e depois para a de veículo do transporte sobre conhecimento do ofício daquela equipe de projetistas.

Agora, na Etapa Três, a atividade de projetar era dirigida à Jasmim, e não mais para si mesma. A partir desse momento, a atividade da projetista passou de operadora de sistema para a de instrutora, e foi dirigida para a Jasmim, com o propósito de fornecer recursos para que essa pudesse agir com o fornecedor do Sistema Dois. Tais recursos são chamados por Cru (2016b) de antecipação criativa e são derivados da regra de ouro do ofício, que diz para cada um terminar a parte que começou. Essa regra sustenta a passagem da atividade prescrita para a atividade real, que foi coanalizada pela projetista para a Jasmim simultaneamente à atividade de projetar no Sistema Dois, com o intuito de apresentar as dificuldades de projetar durante o uso dessa ferramenta.

Por outro lado, a gerente questionou como esses impedimentos foram superados para que o trabalho pudesse seguir o seu curso. Nessa situação, construiu-se a coanálise dessa atividade. A projetista usou a experiência de uso do Sistema Um como recurso para fundamentar ora as suas avaliações, ora as soluções que foram encontradas para superar os impedimentos. Essa era regra de ofício que integrava o gênero profissional desse coletivo.

Nessa conjuntura, a projetista se fez de porta-voz do seu diálogo interior, para servir-se de instrumento à Jasmim na coanálise da atividade situada, com o propósito de instrumentalizá-la com o seu saber de ofício. A atividade de projetar era rotineira, mas, naquela situação, a preocupação era outra. No lugar de unicamente projetar, ela também mostrou como o Sistema Dois deveria funcionar. Para isso, a projetista precisou acrescentar um novo instrumento para cumprir simultaneamente com a tarefa de instruir o outro (gerente de RH) e de projetar.

Para se fazer entender, para falar com o outro, para dizer para o outro e responder às questões feitas pela Jasmim, a projetista acrescentou o recurso da linguagem para atingir objetivo de se comunicar com a gerente, e a partir do conteúdo desse compartilhamento poder intervir sobre o Sistema Dois.

Para reendereçar esse conhecimento que foi transmitido pela projetista, a gerente teve que pensar sobre as possíveis questões que o engenheiro pudesse trazer. Nesse caso, o material que foi produzido a partir da Etapa Três, o relatório, só foi possível a partir da relação que se estabeleceu entre o registro da atividade situada e a Jasmim.

✓ Etapa Quatro – Coanálise da atividade em análise

O conteúdo do relatório que foi produzido a partir desse encontro não foi o mesmo que foi filmado. Houve o atravessamento das afetações relativas ao objetivo da gerente, da direção, e dos trabalhadores na composição desse material. No conteúdo do relatório, a atividade (impedida) de projetar naquela ferramenta que estava inacabada foi transportada para o engenheiro e para a diretoria pela atividade escrita da Jasmim. Esta se colocou como meio para o transporte dos saberes de ofício daquela equipe de projetistas, que foi abastecida pelo combustível da experiência de uso do Sistema Um, em direção ao objetivo daquele coletivo: de que fossem realizados os ajustes no objeto (Sistema Dois).

Pelo fato de esse registro do processo de trabalho ser um instrumento muito rico, por um lado, ofereceu a oportunidade de fazer com que aquele coletivo compreendesse que a atividade situada era infiltrada por outras atividades e que a gestão dessas interferências não era simples; por outro, ficava evidente que, mesmo assim, com todas as dificuldades, os projetistas encontravam meios de executarem as suas ações de forma eficaz.

No entanto, para que esse registro se tornasse um recurso para ação (escrita do relatório) da Jasmim, esta optou por fazer uma análise do diálogo relativo às respostas dadas pela projetista-instrutora no instante em que foi questionada sobre a justificativa para reivindicar os ajustes solicitados. Dessa forma, foi nesse diálogo, a partir da atividade realizada, que houve acesso aos manejos desgastantes e necessários, no real da atividade, para ser mantido o curso da ação.

✓ Etapa Cinco – Elaboração do relatório e plano de ação

Para a elaboração do relatório, além das filmagens, foi realizada uma consulta aos princípios da usabilidade em ergonomia e na ISO 9241/11 (CYBIS; BETIOL; FAUST, 2015). Esse documento com a avaliação da qualidade, antes de ser enviado ao engenheiro de *software* e ao Pau-brasil, foi enviada por *e-mail* para a equipe comercial para que pudesse ser validado por esses profissionais.

Para exemplificar, traremos aqui um pequeno trecho do relatório referente a um dos 15 itens que precisavam de ajustes. Esse se refere à imobilidade das cubas sobre a pia.

Quadro 11 – Transcrição 10: as cubas sobre as pias

Jasmim: *“De acordo com a prescrição que é referente a representação gráfica do ambiente onde os móveis serão planejados, há a orientação de que essa seja o mais próximo possível da realidade. No entanto, ao se projetar uma bancada de cozinha ou de banheiro, percebemos que não temos a possibilidade de colocar as torneiras e as cubas em outro lugar que não seja no centro. Sabemos que essa organização nem sempre é a que encontramos nos ambientes.*

A localização da torneira, centralizada ou não, interfere diretamente na modulação do armário que ficará embaixo dessa bancada. O módulo que abrigará o sifão e os canos da pia deve ser projetado para se localizarem embaixo das cubas, estejam elas no meio ou não.

Sem a autonomia para a localização das torneiras e bancadas, a nosso ver, não é possível se fazer a prevenção dos erros na modulação e na configuração interna dos móveis que ficam abaixo da pia”.

Fonte: Diário de campo.

A objetivação e a transmissão da experiência profissional dos trabalhadores por meio da análise do trabalho situado apoiam a comunicação das soluções tecidas no contexto laboral. Ao serem restituídas para o coletivo, as imagens demonstraram como o novo instrumento de trabalho era ineficiente e evidenciaram os desgastes experimentados pelos operadores.

✓ Etapa Seis – Ações implementadas

O relatório sobre as condições de uso do Sistema Dois foi enviado por *e-mail* ao engenheiro responsável. Este compreendeu que as incompatibilidades contidas naquele documento não eram relativas à estrutura do *software*, e, sim, decorrentes dos problemas no mau uso do Sistema Dois pela falta do treinamento que era disponibilizado por vídeos. Essa divergência entre a perspectiva do engenheiro e a da equipe comercial acirrou ainda mais o embate entre a empresa contratada e a contratante.

A partir do envio desse documento, iniciou-se um diálogo pelo correio eletrônico entre a Jasmim e o engenheiro europeu. Reproduziremos aqui uma pequena parte da resposta enviada pelo fornecedor:

Quadro 12 – Transcrição 11: resposta ao relatório

“– Processo de implantação é sempre uma etapa delicada, mas é importante seguir as indicações de quem implanta sendo o fornecedor a parte com a maior experiência na área e sabe como ultrapassar as dificuldades. Se a vontade é pegar caminhos diferentes ou não achar valioso o caminho traçado pelo fornecedor, então as dificuldades não podem ser jogadas em cima dele.

– *A nossa filosofia é justamente desde o começo da nossa empresa aquela que o sistema se adapta, não o cliente, mas isso precisa de passos claros e compridos para ambos os lados.*

– *Hoje temos 420 clientes no mundo e 25 no Brasil, ninguém levanta impossibilidade de trabalhar conosco, muito pelo contrário, é apreciado pelas ferramentas e recursos que agilizam o tempo e a forma de trabalhar através a redução dos erros. Isso deveria, talvez, colocar uma dúvida sobre o que coloquei no primeiro ponto, ou seja, a mudança de forma de olhar um pedido e criar ele”.*

Fonte: Diário de campo.

Segue parte da réplica dada pela Jasmim:

Quadro 13 – Transcrição 12: réplica

– *“Ficamos mais confiantes em saber que a Contratada é uma empresa estabelecida de forma sólida no planeta. Diante do depoimento de que a empresa por ninguém havia sido interrogada em sua eficiência, se instaura um acontecimento disruptivo, ou seja, um fato que desestabiliza as certezas. Esses acontecimentos nos convocam ao desafio de construção de novos conhecimentos. Então, nos questionamos: O que no nosso processo de implantação escapou das previsibilidades? O que há de específico em nosso contexto que não foi possível prevê-lo? Como profissionais em nossos campos de conhecimento, nós não devemos ter compromisso com o equívoco e aceitamos o desafio que a situação nos coloca: O que é preciso desenvolver em nossas competências? Em um mundo que se transforma cada vez mais rápido e com infinitas maneiras de funcionar. Aceitarmos esse desafio é uma condição para a nossa manutenção em um mercado cada dia mais competitivo”.*

Fonte: Diário de campo.

Essa disputa foi levada até a diretoria da empresa contratante para que essa intervisse na questão com o engenheiro, endossando a necessidade dos ajustes. A negociação entre a direção da empresa e o fornecedor, sobre os critérios dessa avaliação, durou de novembro de 2013, época do envio do relatório, até dezembro de 2014. Ainda assim, essas conversas não possibilitaram que os ajustes necessários fossem realizados; fato que culminou na decisão da diretoria em interromper parcialmente⁶⁰ o pagamento à fornecedora do *software*. Entendemos esse diálogo polêmico como uma disputa, visto que não havia um consenso entre as partes, projetistas e fornecedor, sobre os procedimentos a serem realizados para fazer os ajustes necessários (DASCAL, 1994).

Após essa iniciativa, em janeiro de 2015, o diretor da empresa fornecedora fez uma visita ao setor comercial da empresa contratante, a fim de poder conversar melhor sobre os problemas.

⁶⁰ A interrupção foi parcial devido ao Sistema ser dividido em dois *softwares*: O Sistema de chão de fábrica e o que estamos chamando de Sistema Dois, que se refere ao que era usado pela equipe comercial. O pagamento que foi suspenso refere-se a esse sistema Dois.

Nessa ocasião, foi organizado um encontro entre a equipe comercial, a diretoria da empresa contratante, a gerente de RH e o diretor da empresa fornecedora. Nessa conversa, decidiram contratar um projetista que exercesse exclusivamente a função de testar o Sistema Dois durante o processo de ajuste; e após esse período, ele faria o treinamento da equipe para o uso da nova ferramenta.

✓ Etapa Sete – Verificação do resultado

Esse profissional, que denominaremos projetista-tutor, permaneceu na função de testar o Sistema Dois durante o período de fevereiro de 2015 a abril de 2015. Após essa fase de testes, a equipe avaliou que os mesmos problemas contidos no relatório da Etapa Cinco se mantinham.

✓ Etapa Oito – Conclusão

Diante dessa constatação, após aqueles meses, a diretoria da empresa decidiu rescindir o contrato com o fornecedor do Sistema Dois.

5.1.1 Analisando a coanálise⁶¹ do dispositivo de vídeo

Analisar a coanálise da atividade foi colocar em movimento a coanálise da atividade realizada no campo empírico. Movimentar a coanálise é colocá-la em diálogo com a perspectiva acadêmica-científica em clínica do trabalho. Os conceitos-ferramenta que foram operados nesse diálogo análise<=>coanálise tiveram como proposta compor uma análise metodológica sobre as possibilidades de desvios de sentido que foram provocados pelos dispositivos instalados em cada uma das experiências de Usinagem. O movimento de análise metodológica se sobrepôs ao de coanálise da atividade situada, compondo uma atividade ao quadrado. E ao se colocar em movimento essas atividades dialógicas é que se torna possível estudar os seus movimentos e compreendê-los.

O registro da atividade ocorreu no segundo encontro entre a Jasmim e a equipe comercial. Este contemplou o uso das 11 funções com problemas. Para esta análise,

⁶¹ Este enunciado, num primeiro momento, pode parecer redundante, no entanto a proposta de colocá-lo como subtítulo tem relação com uma das principais referências da clínica da atividade que é o trabalho de Vygotsky. Em analisando a coanálise, encontramos dois princípios condensados. Um diz que só em movimento é possível se conhecer um corpo, e o outro é sobre o método histórico-desenvolvimental que propõe uma atividade sobreposta sobre outra atividade.

selecionamos, dentre os problemas apresentados, o registro da coanálise da atividade (impedida) de projetar as cubas sobre as bancadas de banheiros e cozinhas (quando não deveriam ser centralizadas). Nessas situações, o Sistema Dois não ‘aceitava’ que os projetistas as desenhasssem nas posições reais que deveriam ocupar no ambiente do cliente.

Outro critério foi a encomenda feita pelo Pau-brasil na empresa, ao solicitar a intervenção da gerente de RH no projeto: fazer com que a nova ferramenta de trabalho funcionasse bem.

No processo de reconstrução dessa demanda da diretoria, estava contida a possibilidade de desenvolvimento do sentido coletivo que seria atribuído ao projeto de reestruturação da organização do trabalho.

Então, a gerente, ao ser convocada pela direção da empresa para mediar o processo de ajuste do Sistema Dois, a partir da clínica da atividade, fez a escolha de manter uma política participativa de gerenciamento que, ao mesmo tempo, possibilitasse a ela atuar em uma postura clínica diante da perspectiva dos projetistas. Essa postura requer a disponibilidade de se reposicionar sobre a encomenda da diretoria, no diálogo com a visão dos projetistas.

Essa escolha metodológica, que tinha como objetivo instrumentalizar o gerenciamento do projeto de implantação, manteve o propósito contido na técnica da Instrução ao Sósia, nos termos como é apontada por Muniz *et al.* (2013). Nesse texto, os autores nos dizem que, desse modo, mantém-se a proposta de compor os dados que a intervenção apresenta, com a função de: “Suporte metodológico que permite colocar-se sempre face ao homem produtor enquanto sujeito rico de uma experiência que o especialista não possui” (MUNIZ *et al.*, p 285).

Na Etapa Um da experiência de avaliação da qualidade do Sistema Dois, foi pedido um levantamento das incompatibilidades contidas na ferramenta de trabalho. Já na Etapa Dois, essas foram observadas e gravadas durante a construção dos projetos. A Jasmim, nesse momento, também com o propósito de aprender a respeito dos saberes que estavam contidos na experiência acumulada do ofício dos projetistas, questionou, no curso da atividade de projetar, como eram encontradas as soluções para os impedimentos que o Sistema Dois impunha. A partir dessa provocação feita à projetista, nós colocamos a seguinte pergunta para a pesquisa: como foi possível desenvolver os ofícios a partir da coanálise do uso do Sistema Dois?

5.1.2 Análise do processo de instrução e de mediação

Como já colocado neste estudo, a metodologia da clínica da atividade entende que, para compreender uma atividade, é necessário transformar o seu sentido inicial. O princípio transformar para conhecer propõe a construção de métodos que provoquem o desenvolvimento

da memória transpessoal do ofício no coletivo em questão. Nesse caminho, desenvolver é transformar esse patrimônio acumulado por gerações em recurso psicológico para novas experiências. Destacamos duas experiências de coanálise da atividade em que a memória transpessoal foi usada como recurso para mediar a atividade dialógica: a experiência de instrução vivida pela projetista-vendedora e a de construção do relatório como recurso mediador do diálogo entre a projetistas e o fornecedor do Sistema Dois, vivida pelo analista.

Quadro 14 – Usinagem Coanálise da Atividade Situada

USINAGEM COANÁLISE DA ATIVIDADE		
PROPOSTA	OBJETIVO	RESULTADO
Da gerente: uso do Sistema Dois	Aprendizado sobre a atividade de projetar no Sistema Dois	Compartilhamento dos saberes da experiência dos projetistas
Do método: registro da atividade de uso do Sistema Dois	Construção do recurso para a gestão do conflito	1) Vídeo das inconformidades 2) Desenvolvimento do ofício de gerente para coanalista
Envio do relatório para os projetistas e para a direção	Validação do conteúdo	Aprovação pelo coletivo de trabalho para reencaminhar ao fornecedor
Envio do relatório para o fornecedor do Sistema Dois	Instrumento para a mediação do debate entre o valor do saber da experiência e o saber científico	Não houve reconhecimento da complexidade dos saberes de ofício
Da direção: interrupção do pagamento ao fornecedor	Ampliação do poder da equipe comercial	Nenhuma mudança no Sistema Dois

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro acima, podemos observar que, a partir da proposta apresentada pelo método de coanálise da atividade de projetar no Sistema Dois, com referência ao uso do Sistema Um, a Jasmim pôde encontrar dois pontos que sustentassem a percepção dos projetistas de que o Sistema Dois não estaria pronto para o uso comercial.

Esse método de acesso indireto à subjetividade dos trabalhadores provocou dois processos de desenvolvimento: o primeiro refere-se ao do ofício da projetista-vendedora que passou a instrutor da sua atividade; o segundo diz respeito ao deslocamento do ofício de gerente para o de mediador dos saberes apreendidos com a experiência de instrução.

Na experiência de Instrução, que ocorreu na Etapa Dois, a atividade foi dirigida da projetista para si mesma, em um diálogo interior entre o uso atual do Sistema Dois e as suas experiências anteriores com o Sistema Um. Essas experiências bem-sucedidas ao longo da vida profissional desses projetistas serviram como um crivo subjetivo para sustentar, de um lado, a avaliação da qualidade do Sistema Dois e, de outro, as justificativas para os ajustes.

Nessa perspectiva, a atividade de avaliar a qualidade do Sistema Dois e o seu compartilhamento foi mediatizada pela experiência de uso do Sistema Um. Dessa maneira, a partir da proposta política da intervenção, houve um deslocamento na posição subjetiva dos

operadores: a função passiva de usuário do Sistema Dois, como projetista de móveis, para outra, mais ativa, na reorganização do processo de trabalho, com a função de instrutor sobre a regra de ofício chamada regra da ferramenta (CRU, 2016b). Essa regra fala sobre como cada um trabalha com suas próprias ferramentas que estão impregnadas da história desse ofício e desse sujeito; e que não é possível trabalhar, trocar de emprego e usar o seu saber-fazer com uma ferramenta totalmente nova, sem estar impregnada do patrimônio daquele ofício sem uma adaptação, sem a ferramenta carregar alguma parte da história do ofício.

No momento em que esta memória coletiva, a de um trabalho bem-feito no passado, foi convocada como recurso para dar sentido aos ajustes solicitados, constitui-se um patrimônio comum entre a equipe de projetistas, a Jasmim e, posteriormente, a diretoria da empresa.

Na experiência de Mediação, para construir um diálogo com o fornecedor do Sistema Dois a partir do conteúdo dessa memória transpessoal do ofício, que foi compartilhada pelos projetistas na coanálise, a gerente precisou pensar sobre quais seriam as possíveis questões técnicas que o engenheiro traria para esse debate de valores – este que ocorreu entre os saberes situados construídos coletivamente e o conhecimento técnico científico.

A Jasmim buscou fundamentos nos conceitos da usabilidade (CYBIS, BETIOL; FAUST, 2015) como forma de obter recursos para sustentar esse debate, de maneira que se mantivesse na perspectiva da complexidade dos saberes apresentados na experiência de coanálise, diante dos seus interlocutores: a direção e o engenheiro.

O método provocou o desenvolvimento do ofício da gerente, que passou a se constituir como gerente analista (do trabalho), que também usou a sua experiência acumulada, em clínica do trabalho, para viver a experiências da mediação do diálogo. Esse deslocamento ocorreu quando essa tomou para si a função de sustentar diante da diretoria e do engenheiro a (re)invenção das margens de manobra que compunham as ações do coletivo na superação dos impedimentos.

Além disso, para a Jasmim exercer a função de coordenar esse projeto por meio do ponto de vista da atividade, foi necessário que ocupasse o papel da mediação entre os saberes em conflito. Assim, esse método provocou também o desenvolvimento no seu próprio ofício. Essa usou a sua experiência profissional em clínica do trabalho e a memória transpessoal daquele coletivo, que também era o seu, para viver a experiências da mediação do diálogo entre os integrantes do projeto.

Esse movimento ocorreu quando a gerente fez uso dos saberes construídos na coanálise, os quais foram transportados para os engenheiros pelo relatório. Esse registro foi usado como meio para o transporte dos saberes de ofício dos projetistas, usado como recurso subjetivo para fundamentar os ajustes no objeto – Sistema Dois.

Nesse caso, o relatório foi construído a partir da relação que se estabeleceu entre a memória transpessoal daquele coletivo sobre as suas experiências bem-sucedidas com o uso do Sistema Um. Esse foi o conteúdo do relatório encaminhado por *e-mail* ao engenheiro de *software*.

5.1.3 Considerações sobre o deslocamento funcional do saber da experiência

Os impedimentos que foram ocasionados pela condução inicial da customização do Sistema Dois evidenciaram que a complexidade dos saberes contidos na atividade de projetar ambientes planejados era muito maior do que supunham os engenheiros-fornecedores. A partir da coanálise da atividade, também foi possível observar que existe uma relação direta entre a qualidade dos instrumentos com que se executa o trabalho, tanto com o resultado desse trabalho quanto com o bem-estar do sujeito que trabalha.

Para que essa forma processual de manutenção da qualidade no trabalho fosse mantida durante o projeto, seria necessário que o Sistema Dois tivesse preservado e instrumentalizado a capacidade de ação e de iniciativa dos projetistas, de maneira que esse objeto não fosse concebido somente como uma ferramenta de trabalho, mas também como um instrumento que possibilitasse o desenvolvimento da atividade (BOBILLIER-CHAUMON; CLOT, 2016).

Por todas essas razões, a manutenção do compartilhamento dos saberes de ofício que estão contidos no real da atividade é uma importante rotina para os modos de gerenciamento comprometidos com a construção de uma política participativa. Como foi apontado por Clot (2010b), o problema do controle dos trabalhadores sobre a sua produção ainda tem muito que se desenvolver.

Nessa Usinagem Coanálise da Atividade, o cenário apresentado favoreceu o desenvolvimento da autonomia dos trabalhadores para repensarem a organização do seu trabalho. Isso pelo fato de o método dinamizar o diálogo entre as diferentes posições hierárquicas, ao trazer à baila a memória transpessoal daquele coletivo como recurso para sustentar as reivindicações do que deveria ser ajustado.

Houve a proposta de compor conceitos-ferramenta que contribuam com a instrumentalização de analistas do trabalho e de gestores na condução dos projetos que visem à reorganização do trabalho de uma forma mais participativa.

Julgamos pertinente trazer à tona que a importância de uma intervenção em clínica da atividade não está somente em como usamos as suas ferramentas conceituais ou como construímos os seus dispositivos de intervenção, mas também como nos compomos tecnicamente com o seu uso.

De acordo com o Quadro 9⁶², pudemos observar que, a partir da coanálise da atividade de referência sobre o uso do Sistema Um, puderam ser encontrados dois pontos de apoio para que a Jasmim sustentasse seu argumento com o engenheiro: o de que a percepção dos projetistas de que o Sistema Dois não estaria pronto para seu uso comercial era algo a ser levado em consideração. O primeiro refere-se ao retrocesso nos procedimentos que os projetistas necessitaram fazer para que o seu trabalho mantivesse minimamente a qualidade, e o segundo diz respeito a como essas ações representavam, na verdade um comprometimento com o seu ofício, e não uma displicência: “falta de (prática no) uso”, como sugerido pelo engenheiro.

O registro da atividade foi um recurso importante para que a Jasmim pudesse sustentar os esforços que eram feitos pelos trabalhadores para manterem a qualidade do trabalho, “com benevolência” (CLOT, 2010b, p. 50) perante os engenheiros e a diretoria; assim como para evidenciar que esse compromisso foi uma postura ética determinante para o ofício de analista do trabalho com vocação para melhoria das condições opressoras de reorganização do trabalho.

Colocar em diálogo a coanálise da atividade dos projetistas brasileiros, em uma fase de concepção da sua ferramenta de trabalho, projetada por engenheiros europeus, é uma situação já apresentada por Béguin e Duarte (2008) de um cenário em que, apesar do ponto de vista ser muito preciso, ou seja, o da atividade situada, o que está em jogo é a complexidade dos saberes que são construídos por um coletivo de trabalho e o seu uso como instrumento.

Na Usinagem Coanálise da Atividade, podemos afirmar que a coanálise da atividade também favoreceu o desenvolvimento dos recursos para ação da gerência. Essa escolha metodológica, com base no método de instrução ao sócia, serviu para instrumentalizar o gerenciamento do projeto de implantação.

Com esse patrimônio da ergonomia, o referido método se propôs a transformar a experiência de trabalho em uma experiência “digital” (BÉGUIN; DUARTE, p. 287), o qual objetivou:

- Instrumentalizar a Jasmim por meio da apreensão dos saberes do ofício que estão contidos no gênero profissional dos projetistas, e, com isso, obter recursos para dialogar com os engenheiros e dirigentes sobre os problemas colocados no diálogo pelos projetistas.
- Ser uma fonte de recurso, para os engenheiros, sobre o processo situado do trabalho na empresa. Como nos coloca Clot (2010b, p. 50), fazendo referência a Daniellou: devemos ser benevolentes com esses que estão estritamente presos a técnicas, em um esforço de compreender o que os faz serem “tão bitolados”. Esse empenho é colocado como um movimento determinante por parte dos que seguem os princípios da ergonomia.

⁶² p. 121.

- Cumprir a função de suporte para o encaminhamento das lutas pela transformação do processo de trabalho.

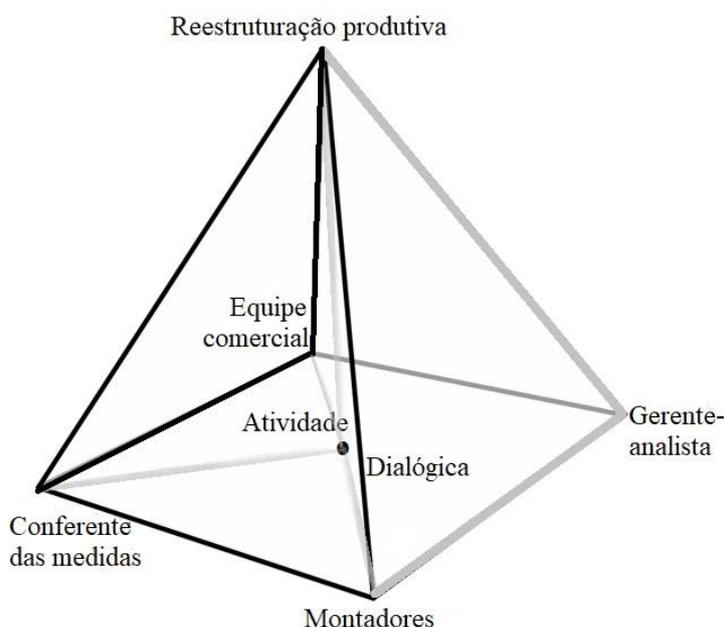
A transmissão dessa experiência sobre o modo como se resolveram os impasses diante do instrumento de trabalho que estava disfuncional serviu para acelerar e enriquecer a própria experiência de trabalho, de maneira a compor o gênero profissional da empresa. Na reunião de Restituição, a partir desse enriquecimento no patrimônio de recursos subjetivos, os trabalhadores puderam se apropriar desse conhecimento e usá-lo como fonte para o redirecionamento das lutas em prol das mudanças (MUNIZ *et al.*, 2013).

5.2 USINAGEM NARRATIVA GRÁFICA

A experiência de coanálise da atividade que traremos nesta segunda narrativa do estudo foi chamada de Narrativa Gráfica, e ocorreu no período em que os ajustes do Sistema Dois ainda estavam em processo de avaliação pela equipe de projetistas.

Em meio a esse cenário, houve a encomenda para uma nova intervenção no setor comercial. Os **montadores dos móveis** apresentaram a queixa de que estavam ocorrendo muitos erros nas medidas dos móveis planejados. Essa intervenção foi realizada por meio da coanálise da atividade do cargo de **conferente das medidas** (Figura 11).

Figura 11 – Usinagem Narrativa Gráfica



Fonte: Elaborada pela autora.

Como já descrito na Introdução, o processo produtivo do nosso campo empírico iniciou-se como uma marcenaria e, ao longo dos anos, foi se reestruturando para um modo de produção automatizado. Nesse formato, o processo foi repartido nos setores comercial, produção, entrega e montagem. O projeto de **reestruturação produtiva** que foi iniciado em 2011, entre as suas iniciativas, teve a compra de novas máquinas computadorizadas e, em 2013, a troca do Sistema Um para o Sistema Dois. Este tinha como objetivo reintegrar o processo produtivo por meio de uma inovação tecnológica.

Como **medida de segurança** extra para a manutenção da qualidade dos projetos durante o período de ajustes do Sistema Dois, o gerente comercial sugeriu à diretoria que criasse o cargo de conferente de medidas na empresa. A sua função seria preventiva: evitar que erros nas medidas dos móveis, ou dos ambientes, só fossem descobertos na hora da montagem. Quando isso ocorria, acarretava muito retrabalho tanto para montadores quanto para o setor de produção.

Para apresentarmos de forma mais clara as tarefas que os projetistas executavam cotidianamente, utilizaremos a descrição relativa ao trabalho dos projetistas que usam sistemas de *Computer Aid Design* (CAD) que foi realizada por Richard Sennett (2007) e por Pascal Béguin (2008). Esses autores apresentam a atividade de projetar sendo composta por ciclos. No caso em estudo, são:

- Levantamento de paredes, vigas e piso;
- Colocação de portas e tomadas nos ambientes;
- Colocação dos móveis, humanização, iluminação e renderização⁶³.

Cada um desses ciclos é dividido em duas fases (Figura 12). Na **primeira fase**, é feito um levantamento dos dados que serão usados em cada um desses ciclos. Esse é realizado no local onde o móvel planejado será montado, em uma entrevista com o comprador. Esse momento é chamado visita para medição. Essas informações referem-se às especificações técnicas⁶⁴ do ambiente e do produto que será construído sob a forma gráfica. Na **segunda fase**, são feitas as simulações relativas às funcionalidades e as conferências das medidas dos móveis e dos espaços e a humanização do projeto⁶⁵. Nesta, o design-projetista deve verificar se constam no projeto todas as vigas, portas, janelas com as medidas corretas, e se os módulos contêm os

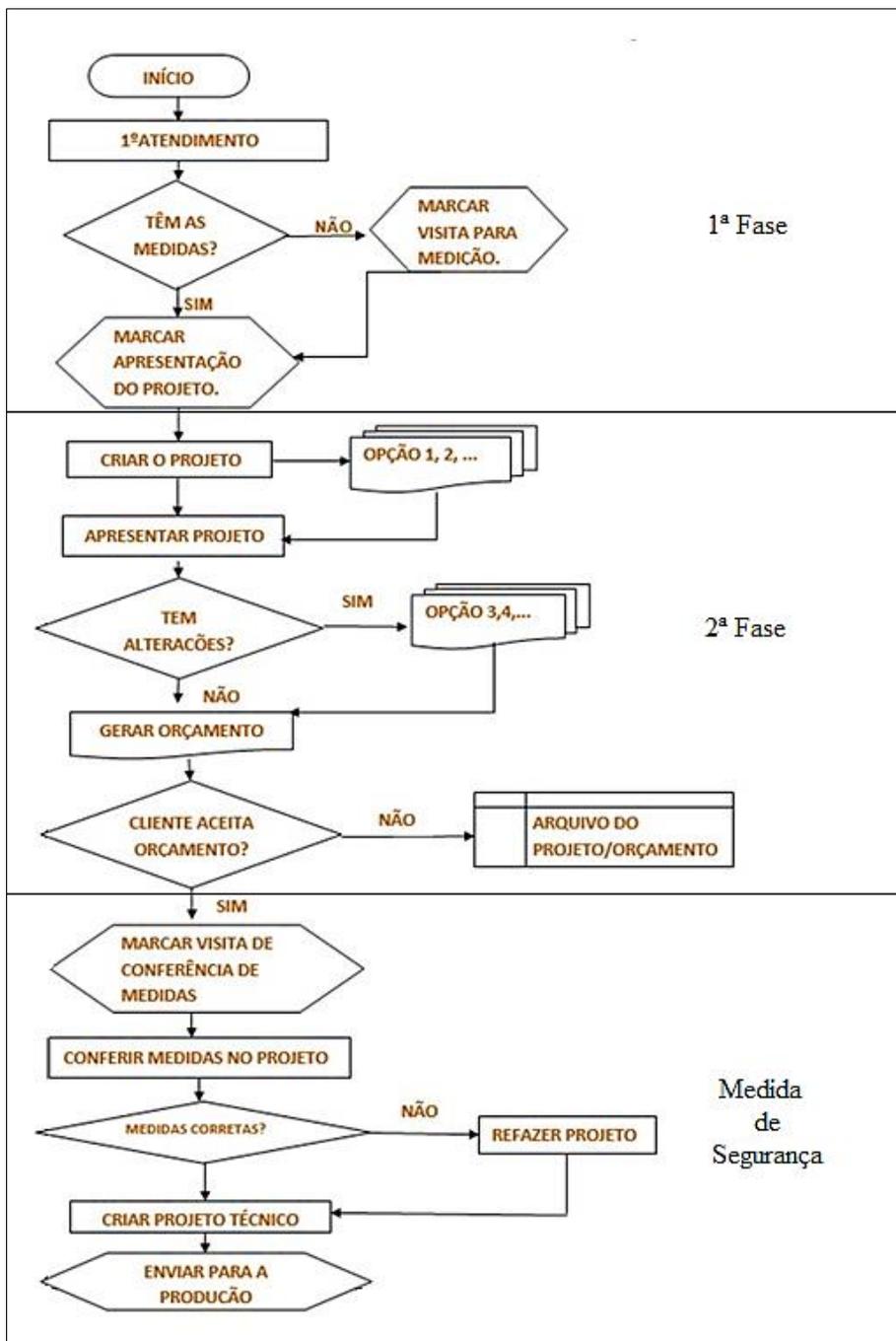
⁶³ Processamento pelo qual passa a imagem do projeto dos móveis planejados, que é feito no próprio *software* gráfico. Tem como objetivo finalizar a imagem do ambiente de uma forma mais realista possível e que fique semelhante à uma fotografia. Assim, o cliente final tem uma percepção mais próxima da realidade de como ficaria o seu ambiente.

⁶⁴ Medidas, espessura, material, função.

⁶⁵ Humanização em design de interiores é a inserção dos componentes decorativos na imagem do ambiente que o móvel foi projetado. Esses componentes são: iluminação, quadros, eletrodomésticos, peças decorativas etc.

cortes necessários para o devido encaixe, se os espaços de circulação e as alturas das bancadas, mesas e armários superiores estão dentro dos padrões ergonômicos e adequados à usabilidade. Essa é a fase da criação e da apresentação do projeto. Esses pontos podem ser ajustados e modificados de acordo com o resultado da avaliação do ambiente projetado, que será realizada pelo projetista durante a construção do projeto, ou pelo cliente na apresentação.

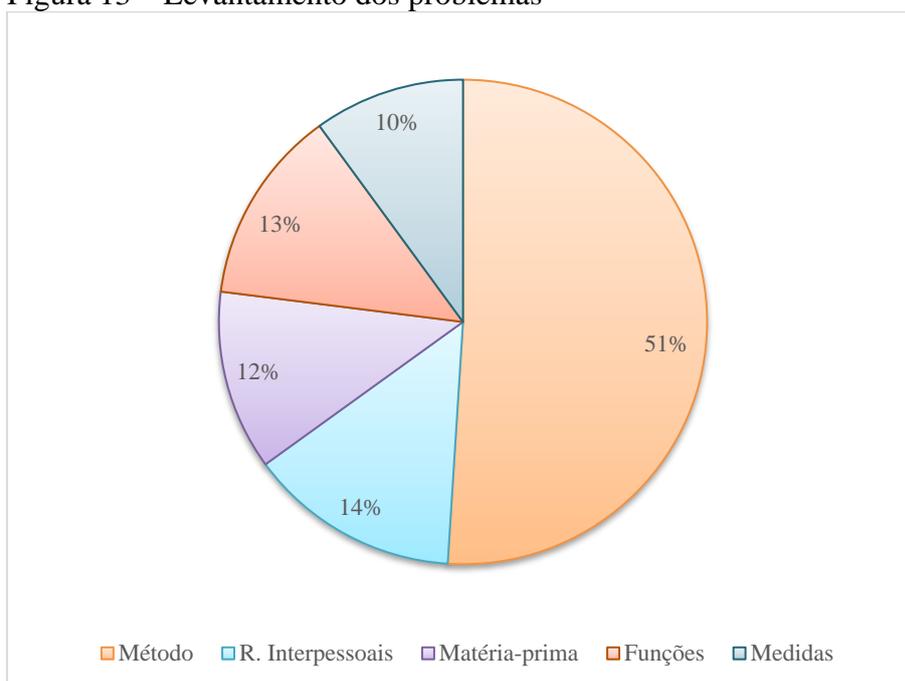
Figura 12 – Processo de trabalho dos projetistas-vendedores



Fonte: Diário de campo.

O *software* gráfico em uso no Sistema Dois não continha a funcionalidade que possibilitava as conferências das medidas, estas que deveriam ocorrer na fase da criação dos projetos. Consequentemente, aumentaram muito os erros de medidas, tanto nas que estavam no projeto técnico quanto aquelas dos móveis vindos da fábrica (Figura 13), e que somente seriam desvelados no momento em que eles eram montados na casa dos clientes. Esse fato ocasionava muito retrabalho para toda a cadeia, mas, principalmente, para os montadores.

Figura 13 – Levantamento dos problemas



Fonte: Diário de campo.

A **estrutura de cargos do setor comercial** até o momento da criação do cargo de conferente de medidas era composta por: gerência comercial, projetista interno e externo, telemarketing, montadores e a assistência técnica (Figura 14).

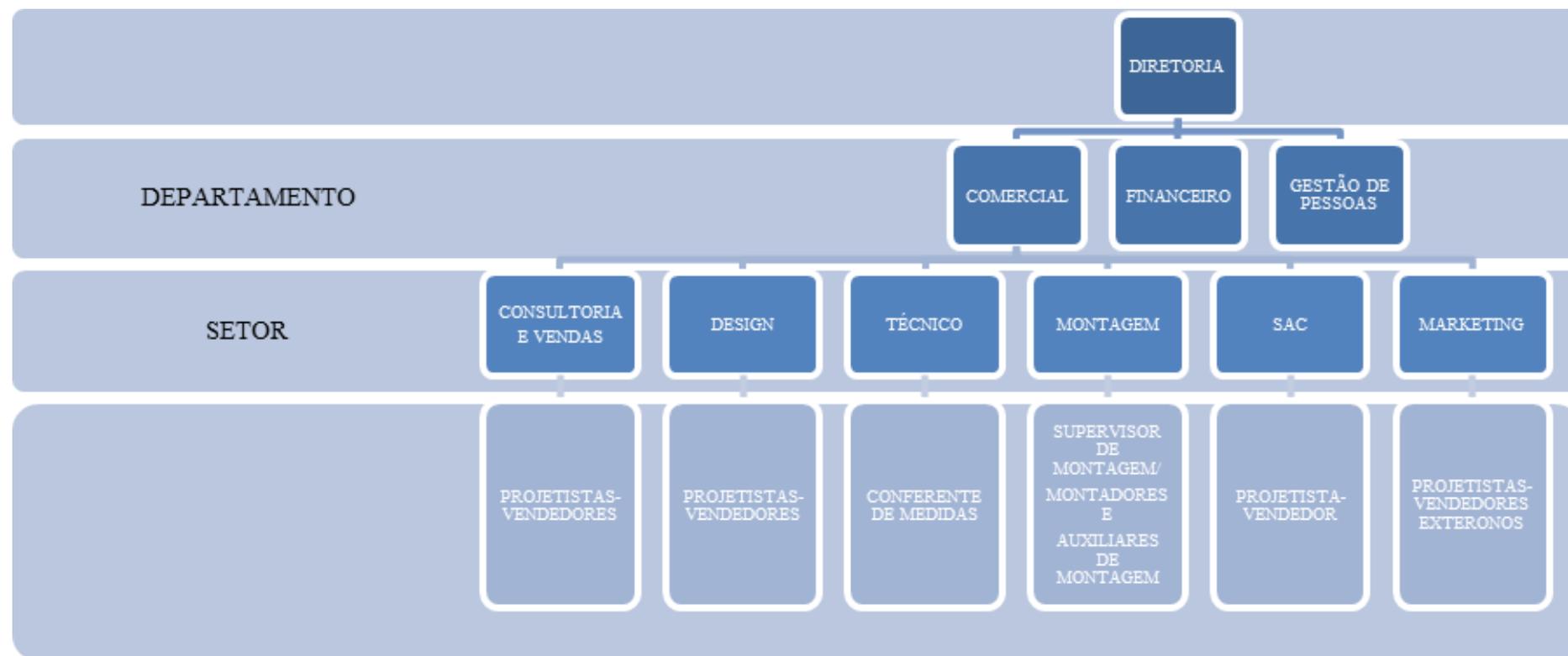
Diante da sugestão do gerente comercial para a implantação desse novo cargo, a direção indicou um funcionário antigo que, naquele momento, ocupava o cargo de montador. Este já trabalhava na empresa desde o período em que a produção era nos moldes de uma marcenaria. Quando se iniciou o processo de compras das máquinas CNC, ele optou em migrar para a função de montagem no lugar de tornar-se um operador no chão de fábrica.

De acordo com a avaliação tanto da direção quanto da equipe de projetistas, ele seria o funcionário mais adequado pelo seu conhecimento de todo o processo de trabalho e pelo bom relacionamento com todos na empresa. No entanto, ao tomar ciência do convite, ele o recusou

com a justificativa de que tinha um bom relacionamento com a equipe e que não iria ficar “apontando os erros das pessoas” (sic.).

A empresa então contratou um novo funcionário, indicado pelo gerente comercial, com experiência em montagem de móveis planejados para exercer a função de conferente de medidas.

Figura 14 – Organograma com o conferente das medidas



Fonte: Diário de campo.

Decorridos dois meses, para surpresa daquele coletivo, o número de erros nas medidas dos móveis que chegavam para a montagem tornou-se duas vezes⁶⁶ maior do que antes. Diante dessa situação, houve a encomenda, ao setor de RH, de uma análise das tarefas referentes ao cargo de conferente. Esta foi composta por diferentes demandas vindas da:

- Área da produção, pelo retrabalho em ter que parar a produção em série para refazer uma peça que foi com a medida errada.
- Equipe dos projetistas, pela reclamação dos montadores sobre as medidas dos móveis que estavam desconstruídas.
- Equipe dos montadores, pelo atraso no término da montagem ao terem que ajustar muitas peças ou ter que esperar a produção refazê-las.

5.2.1 Analisando a análise do dispositivo Narrativa Gráfica

Toda a equipe comercial – gerente, projetistas, conferente de medidas, montadores e ajudantes – participou na coanálise da atividade em foco. O registro da atividade usado, como o mediador do diálogo, foi a Narrativa Gráfica referente ao cargo do conferente de medidas. Esse instrumento tornou-se um importante recurso de desenvolvimento desse cargo, ou função, que passou a se chamar supervisor de projetos.

O redesenho do cargo de conferente de medidas, com base em uma narrativa em forma de desenho em quadrinhos, foi pensada a partir do campo científico da psicologia clínica do trabalho em que estamos inseridos. Entre as suas bases, estava o diálogo sobre as controvérsias que ocorreram durante o processo de trabalho, as quais foram entendidas como a mola propulsora para favorecer o aumento do poder de ação dos trabalhadores, em meio aos conflitos da atividade situada.

Retomando o que foi colocado na parte inicial deste estudo, de acordo com a ergonomia (ROUILLEAUL, 2001) e com a clínica da atividade (CLOT, 2011), as intervenções têm a função social de se tornarem instrumentos das transformações nos locais em que o trabalho está impedido – e, nesse processo, ao levar em conta “os trabalhadores de uma forma individual e coletiva, como atores do seu trabalho na construção da sua saúde e das suas competências” (ROUILLEAUL, 2001, p. 13).

A concepção de trabalho que dialogamos não se relaciona somente com a compreensão de que esse é um lugar de execução, mas também no qual se podem aprender novas formas de

⁶⁶ Antes, em 10 montagens, 3 móveis chegavam com erros de medidas. Após a criação do cargo de conferente, passou a ocorrer aproximadamente 6 erros.

realizar as tarefas. Essa nossa apreensão, que no ambiente laboral há possibilidade de desenvolvimento de novos modos de executar as atividades, está apoiada na perspectiva da ergonomia da atividade Wisner (1994).

Essa escolha advém da premissa de que, apesar de, contemporaneamente, a organização do trabalho ainda ser marcada por regras pouco flexíveis, esta deve ser pensada em parceria com os seus atores, por meio de instrumentos que auxiliem no desenvolvimento de si e dos outros (CLOT, 2004).

Retomamos o diálogo com Alain Wisner (1994) que, ao fazer a sua conferência na Assembleia Geral da Sociedade Francesa de Psicologia, apresenta a seguinte fala: “É assim que a gente se torna ergonomista, se a análise social nos levar a considerar que os trabalhadores são os principais atingidos por medidas tomadas por terceiros” (WISNER, 1994, p. 36).

Nessa memória do ofício de analista do trabalho em que a herança da ergonomia é a de que os operadores são os que mais intensamente sofrem com as mudanças tecnológicas, projetadas por outros, temos como opção os estudos apresentados por Lacomblez e Teiger (2007), sobre a formação dos atores/autores que, para ser possível o seu desenvolvimento, deve estar condicionada ao compartilhamento e ao debate sobre as regras de ofício. Estas, que são sempre situadas, raramente são expressas no cotidiano de trabalho; no entanto, a partir dos ‘estranhamentos’ provocados, por meio das perguntas, por quem mediará o diálogo e pelo registro da atividade, podem tomar forma e, assim, serem compartilhadas.

Entendemos que o gerenciamento de pessoas, no que se refere aos cargos e salários de uma empresa, é uma área classicamente ocupada por especialistas do setor de ‘RH’ – e que a descrição de suas propriedades deve ter uma relação direta com a melhora na eficiência dos processos de trabalho e com os princípios da Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com a nossa ‘vocação’ e com o nosso referencial teórico, ainda acrescentamos, na mesma igualdade de importância, que os procedimentos para a análise de cargos contemplem:

- a experiência de ofício dos trabalhadores sobre a organização do seu trabalho;
- a promoção das relações de cooperação;
- uma política de remuneração justa, pois apreendemos que o processo de trabalho em meio às constantes exigências de mudanças, para acompanhar o mercado e manter a qualidade, deve ter o controle competente dos seus trabalhadores (SCHWARTZ, 2007).

Esses pontos nos levaram a pensar a intervenção a partir do desafio de firmar uma perspectiva própria da subjetividade. Essa vertente que é entendida por nós como um método

de intervenção que se propõe a solicitar aos sujeitos que trabalham a realização de uma atividade nova, sobre a atividade de trabalho – e, a partir dela, possam pensar e dialogar sobre o trabalho sob outro ângulo. Nesse caso, seria pensar um cargo a partir da lógica da atividade situada, isto é, a descrição é relativa ao processo de realização das tarefas a partir da perspectiva dos próprios trabalhadores.

Dessa forma, apostamos que eles possam se perceber atores na construção do seu trabalho, da sua saúde e das suas competências. Apreendemos que uma abordagem participativa de análise e descrição de cargos torna-se fundamental para a gestão coletiva da qualidade no trabalho

A estratégia metodológica dessa segunda experiência foi dividida da seguinte forma:

✓ Etapa Um – Conversas individuais

Como meio de aproximação das impressões que os funcionários sentiam do ambiente de trabalho, a Jasmim realizou entrevistas individuais em cada uma das equipes que integravam o setor comercial (projetistas e montadores).

Esses encontros tinham como propósito fazer um levantamento inicial dos dados sobre a situação, a partir da percepção dos próprios trabalhadores. A escolha pelas entrevistas individuais, antes do encontro coletivo, tinha o objetivo de proporcionar uma oportunidade de cada um fazer uma reflexão sobre todo o processo de trabalho, e assim facilitar a diluição de possíveis parcelas de culpabilização dos erros aos colegas de trabalho.

Durante os encontros individuais, foram anotados os problemas sobre o processo de trabalho, segundo a percepção de cada um. Parte da responsabilidade sobre os erros foi atribuída ao processo de implantação do novo *software* gráfico. Esse levantamento inicial foi apresentado em uma reunião com toda a equipe do setor comercial: gerência, projetistas e montadores.

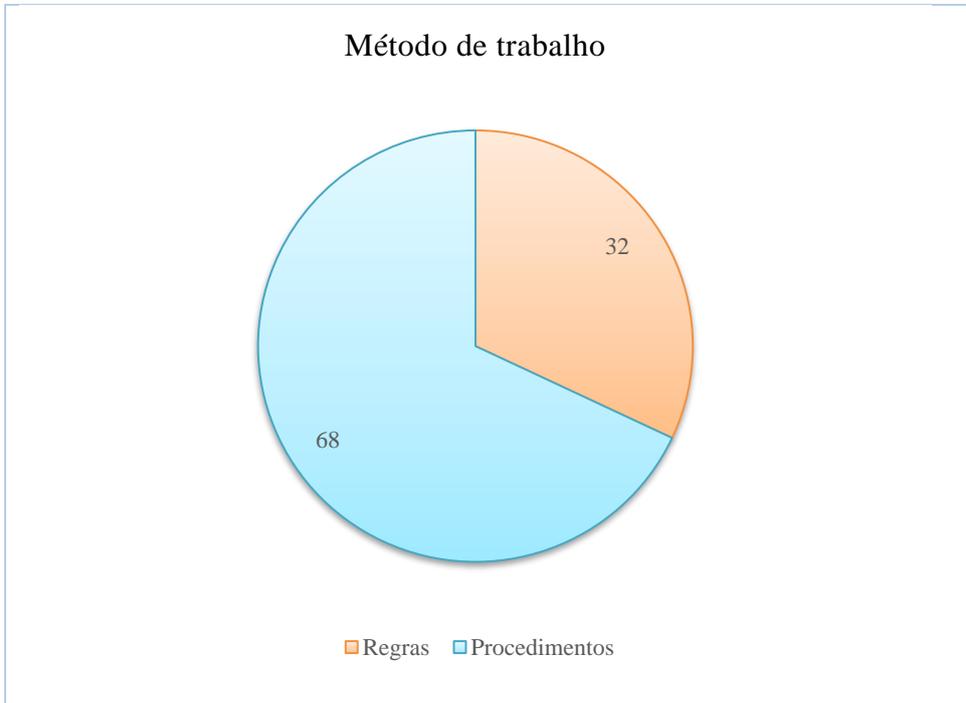
✓ Etapa Dois – Análise dos relatos

Como resultado das entrevistas, obteve-se o seguinte cenário (Figura 15), no qual, de acordo com o que foi conversado, os problemas no processo de trabalho eram ocasionados por:

- 1) Problemas no método de trabalho (ausência de padronização);
- 2) Problemas nas relações interpessoais (gerência e auxiliares de montagem);
- 3) Problemas na matéria-prima (MDF) (qualidade do acabamento ou tempo de entrega);

- 4) Problemas na delimitação de cada função de trabalho;
- 5) Problemas nas medidas (falta ou erros).

Figura 15 – Análise dos problemas no método de trabalho



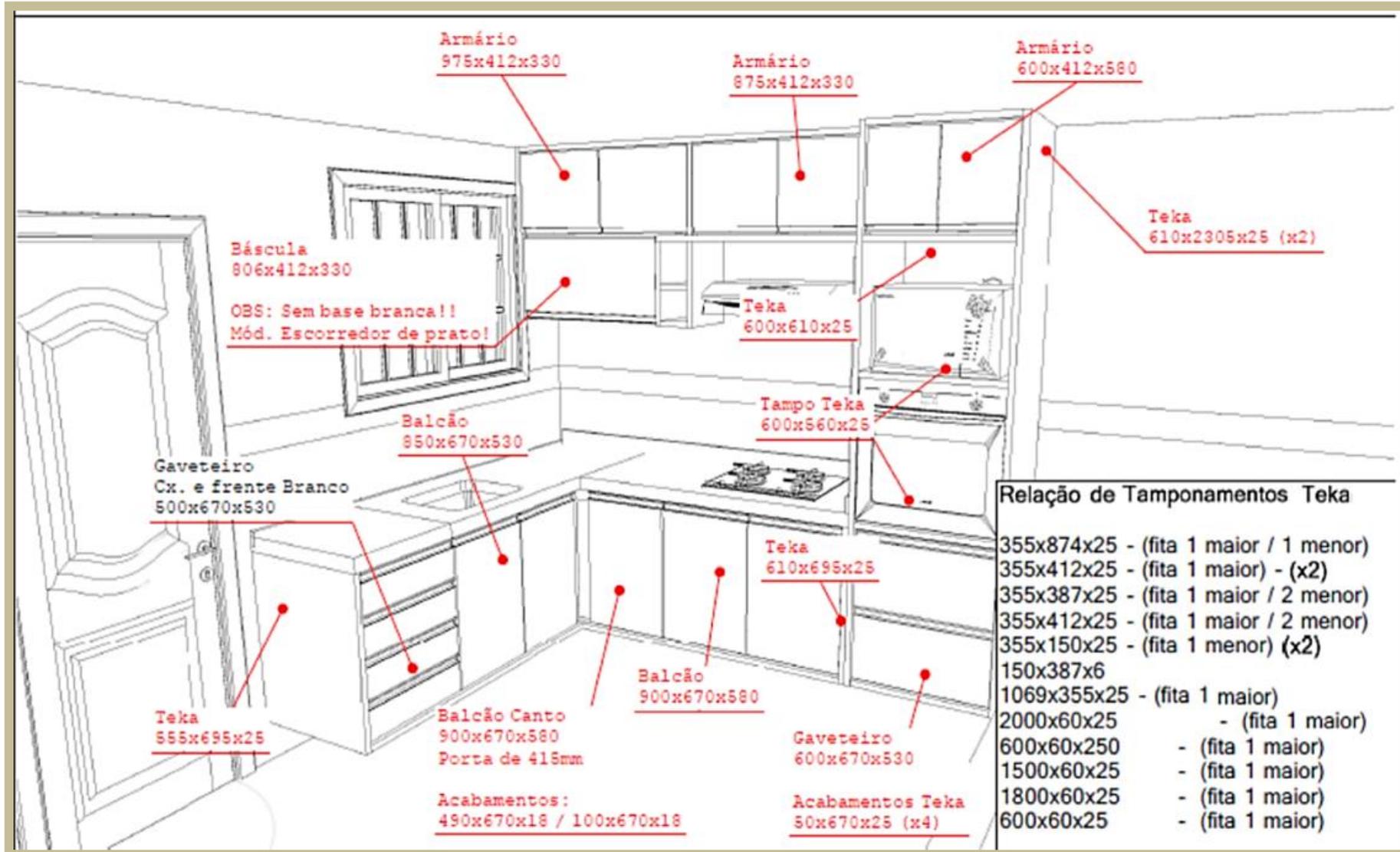
Fonte: Diário de campo.

A principal queixa dessa equipe estava relacionada com erros das medidas, tanto as do projeto técnico quanto as das peças que vinham da fábrica para serem montadas na casa do cliente.

No que se refere às medidas no projeto, essas estavam relacionadas com a sua falta ou com a sua inconformidade com o ambiente no qual o móvel deveria ser montado. As faltas se relacionavam com as medidas dos eletrodomésticos, da localização das vigas de sustentação ou das alturas relativas às prateleiras. Essas ausências ocasionavam uma sobrecarga nos montadores, visto que eles, no lugar de apenas verificarem no projeto essas informações, tinham ainda que medir as cotas ausentes e conferir na hora da montagem.

O outro incomodo que surgiu foi em relação às inconformidades entre o **projeto técnico** (Figura 16) e as medidas das peças. Por vezes, estas estavam maiores ou, o que era pior, menores do que o necessário para que o móvel se encaixasse perfeitamente no ambiente.

Figura 16 – Projeto técnico



Fonte: Diário de campo.

Em relação a essa mesma situação, os encarregados da fábrica também sentiam que as suas atividades se atrasavam, visto que, para prevenir que os erros chegassem até a casa do cliente, eles deveriam fazer a conferência das cotas do móvel no projeto técnico. Essa averiguação era feita manualmente, na hora em que o projeto chegava à fábrica, antes de entrar para produção.

Os montadores eram unânimes em afirmar que os clientes deveriam conferir as medidas das cotas com os projetistas, e depois assinar um termo de compromisso de que não haveria alterações no ambiente na hora da montagem. Em muitos casos, os clientes compravam eletrodomésticos novos, colocavam pisos ou rebaixavam o teto, e, por consequência, essas mudanças inviabilizam a execução do projeto original.

A falta de padronização entre os projetistas nos modos de construir os projetos dos ambientes também foi uma reclamação presente, principalmente entre os montadores e os encarregados. Esses profissionais tinham que, a toda hora, “[...] adivinhar o jeito que foi projetado à estrutura do móvel” (sic). Esse entrave acontecia tanto para o encarregado da fábrica, ao ter que inserir essa informação manualmente no sistema, quanto para o montador na casa do cliente.

Como parte da cadeia produtiva dessa empresa foi repartida pela implantação do novo *software*, cuja implantação ainda não havia sido finalizada, o cenário acarretava uma sobreposição entre os modos operatórios manuais e eletrônicos dos projetistas e dos encarregados, de tal forma prejudicial que foi o motivo pelo qual o gerente comercial sugeriu a contratação de um novo funcionário para o cargo de conferente das medidas. No entanto, essa solução não funcionou bem como recurso para a segurança na manutenção da qualidade nos projetos.

Em relação à equipe de projetistas, havia o questionamento relativo aos critérios que foram usados para fazer a conferência das medidas: como poderia ser possível dois profissionais realizarem a medição de um ambiente e o móvel ir com as medidas erradas? A quem caberia a responsabilidade sobre esse erro?

Os encarregados responsáveis pela produção compartilhavam da mesma dúvida, somada à percepção de que os projetos que eram executados na fábrica e construídos por projetistas externos não possuíam tantos erros nas medidas. Esse fato acentuava o entendimento de que a equipe comercial da empresa não construía os projetos com o mesmo cuidado, o que exigia dos encarregados da fábrica uma atenção maior do que nos projetos de terceiros.

Havia também reclamações referentes às peças que voltavam para a produção com a justificativa, por parte dos montadores, de que elas estavam com medidas erradas. No entanto, o encarregado pela reposição alegava que não havia erro na medida, e, sim, erro na montagem.

Esse consistia em um furo no material, que, por algum motivo, foi feito no local errado. Como a peça ficaria inutilizada, essa era reenviada de volta para fábrica, com a justificativa do erro na medida, e não na localização do furo. Segundo a equipe da produção, esse argumento era usado para que não houvesse a cobrança ao montador pelo desperdício do material.

Os montadores, por sua vez, alegavam que todos os descuidos ocorridos desde a venda do projeto até a entrega na casa do cliente acabavam por ser resolvidos por eles, ao final do processo, na montagem, o que ocasionava um atraso muito grande no tempo da sua conclusão.

Somado a isso, havia as reclamações vindas dos montadores que, além da atividade de montagem dos móveis, também faziam a assistência técnica após esse processo. Esses profissionais observavam que cada um dos montadores executava as montagens de maneira diferente, também sem uma padronização. Como o produto é personalizado para o ambiente do cliente, eventualmente, era necessário fazer algum ajuste na instalação; de forma que, na hora de encontrar a melhor maneira para instalar o móvel, percebia-se que diferentes soluções eram possíveis – mas nem sempre os ajustes davam certo, pois, na verdade, havia ocorrido um erro no processo de montagem. E a quem seria atribuída a responsabilidade desse custo?

✓ Etapa Três – Plano de Ação da gestão

Nesse primeiro momento, para a análise da descrição de cargos, foi proposto aos integrantes da equipe comercial e de montadores que se dividissem em dois grupos heterogêneos. Além disso, como tarefa, cada grupo deveria contar a história de como é o trabalho do conferente, por meio do desenho em quadrinhos.

A análise e a descrição do cargo de conferente foram realizadas entre os trabalhadores da área comercial, a Jasmim e a direção da empresa.

Nesse encontro, estavam presentes 12 pessoas:

Tabela 1 – Participantes da Narrativa Gráfica

Cargo	Nº Participantes
Direção/produção	1
Direção/RH	1
Gerência Comercial	1
Adm/Marketing	1
Consultor de Projeto	2
Conferente	1
Montador	3
Auxiliar de montagem	2
Total	12

Fonte: Diário de campo.

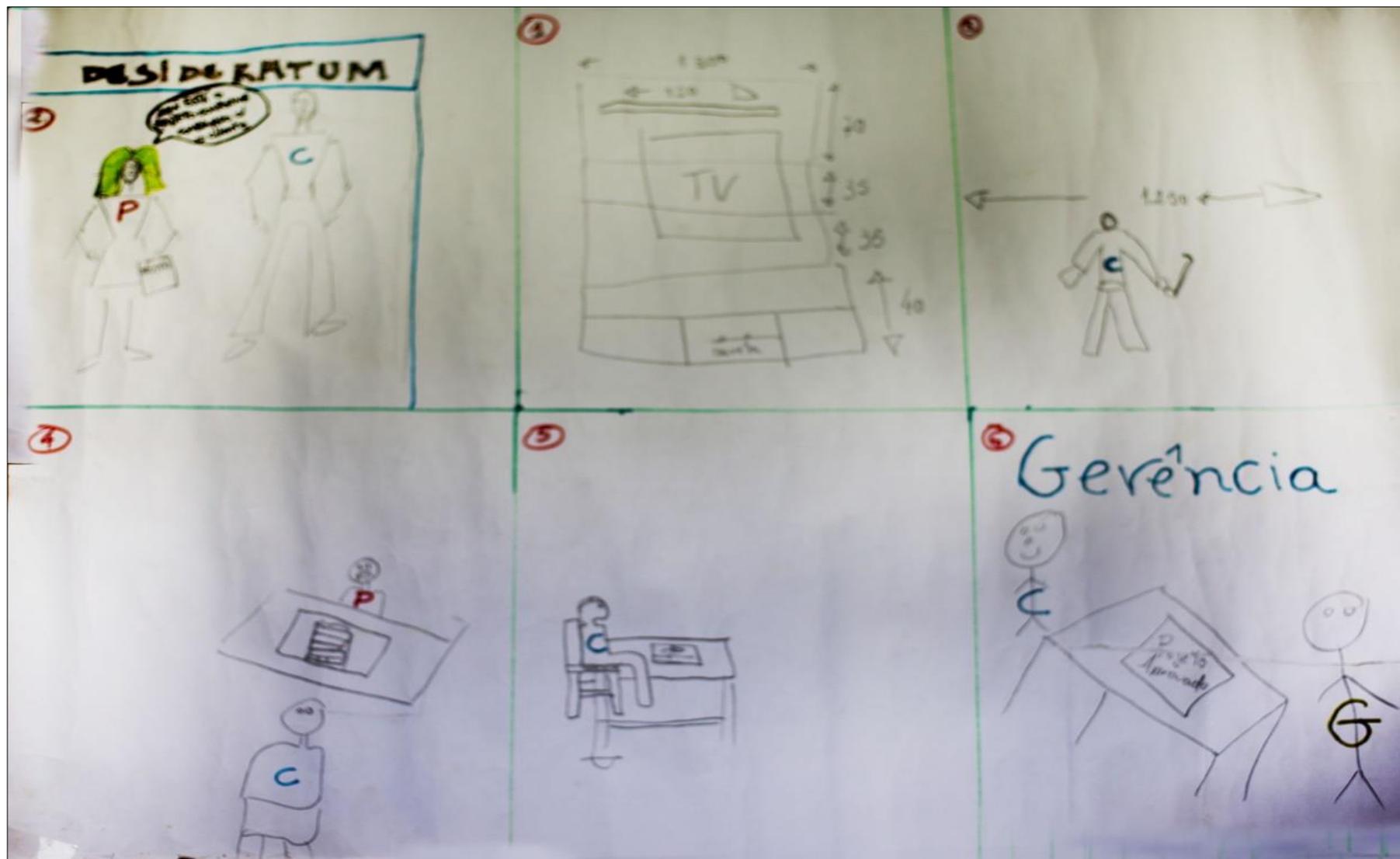
Na parte inicial desse encontro, até ao momento da confecção dos desenhos, não puderam estar presentes: um montador e um auxiliar de montagem. Estes chegaram depois. Formaram-se então, dois grupos heterogêneos:

- Grupo 1: auxiliar administrativo, projetista, dois montadores, auxiliar de montagem;
- Grupo 2: gerente comercial, projetista, conferente, auxiliar de montagem.

A partir daí, foi estabelecido que cada grupo teria 20 minutos para realizar o desenho referente à atividade do conferente de medidas. Depois, cada um dos grupos deveria escolher um integrante, para que esse contasse ao grupo maior, mediado pelo desenho, como seria, na opinião daquele grupo, a rotina do conferente de medidas.

Os materiais usados para as **narrativas gráficas Um e Dois** (Figuras 17 e 18) foram: cartolinas para a realização dos desenhos, fitas adesivas para a exposição na sala, lápis, borracha e canetas coloridas.

Figura 18 – Narrativa Gráfica B



Fonte: Diário de campo.

✓ Etapa Quatro – Coanálise da atividade de referência

Como primeiro produto dessa atividade dialógica, foram propostas mudanças no trabalho. Elas estão classificadas aqui com base nos ingredientes de competência indicados por Schwartz (2007). Algumas delas são:

- No primeiro momento

1. Mudanças no processo de trabalho:

Houve a solicitação do aumento no cuidado da tarefa relativa à conferência das medidas, de forma que os projetos fossem analisados antes de serem enviados para a produção. Caso, nessa análise, surgisse divergências nas medidas do projetista e as do conferente, deveria ser feita uma nova visita técnica à casa do cliente, a fim de que pudessem sanar a confusão.

- No segundo momento

2. Mudanças nas tarefas:

Houve a solicitação de que ocorresse maior refinamento no ajuste do projeto técnico. Neste, deveriam estar incluídas as informações técnicas, as informações das intenções de uso, as informações referentes à estrutura sobre o local onde o móvel iria ser montado.

3. Mudanças nas relações com os demais cargos:

Tornou-se evidente a importância fundamental da boa comunicação entre todos os participantes do processo produtivo da empresa, com o propósito da melhoria na qualidade do produto; como também a conscientização do trabalho como um processo interdependente entre os setores.

4. A mudança em relação às antecipações:

Foi definido que os projetistas teriam a responsabilidade de fazer uma entrevista detalhada com o cliente, e, dessa forma, repassar o maior número possível de informações no projeto técnico para a produção e para a equipe de montagem. Em relação ao conferente, este seria o responsável pela prevenção e pela resolução dos problemas, na medida em que ele é o profissional com a atribuição de justificar ao projetista o motivo pelo qual não é possível produzir ou montar o móvel daquela maneira que foi projetado inicialmente. Na ocasião, ficou decidido também que a responsabilidade dos custos com os ajustes pelos erros das medidas deveria ser do conferencista.

O montador que exercia inicialmente a função de conferente deixou de exercê-la após essa intervenção, e ficou unicamente com as montagens. Porém, depois de pouco tempo, ele desligou-se da empresa. Dessa forma, os projetistas voltaram a arcar com os custos relativos aos ajustes das medidas erradas nos móveis.

As tarefas que foram definidas para compor o quadro de atividades para o cargo de conferente requeriam do profissional:

- conhecimento da matéria prima dos móveis que compõe o projeto a ser executado;
- conhecimento dos materiais que compõe a casa do cliente;
- conhecimento os processos de montagem dos móveis;
- um bom entrosamento com a equipe de projetistas e montadores.

✓ Etapa Cinco – Desenvolvimento

Como segundo produto dessa intervenção, houve o desenvolvimento do cargo de conferente de medidas para o cargo de supervisor de projetos. Isso ocorreu a partir do momento em que aquele montador, que inicialmente havia recusado o cargo, após participar dessa descrição do cargo de conferente, propôs novas tarefas a serem exercidas por quem ocupasse a nova função – e essas resultaram na criação de um novo cargo, que ele denominou de supervisor.

As novas tarefas seriam:

1. Facilitar a comunicação entre os componentes da equipe por meio do projeto.
2. Acompanhar os projetistas nas medições técnicas, no lugar de fazer a conferência após a medição.
3. Formar novos montadores, mais capazes de resolver as imprevisibilidades de cada situação.

Como descrito por Christo (2013), o trabalho de supervisão tem sido alvo de interesse por parte de estudiosos sobre o tema. Esse reconhecimento deve-se ao fato de que esses profissionais têm apresentado propostas à organização do trabalho que impulsionam as mudanças industriais. Além disso, o nome supervisor dá um sentido global na atividade; diferentemente de conferente, que remete a um sentido analítico da tarefa de criação do projeto técnico.

Essa reconfiguração do cargo de conferente para supervisor foi aceita pela direção e pela gerência comercial. Dessa maneira, esse método participativo fez toda a diferença para esse montador dar outro sentido ao cargo para o qual havia sido convidado a ocupar, como também provocou nele a possibilidade de se ver na nova função, que inicialmente era entendida com o

objetivo de apontar o erro dos outros. A partir dessa experiência, colocamos a pergunta: como foi possível desenvolver os ofícios a partir da Narrativa Gráfica?

5.2.2 Análise do desenvolvimento do ofício de conferente

Quadro 15 – Experiência Usinagem Narrativa Gráfica

USINAGEM NARRATIVA GRÁFICA		
PROPOSTA	OBJETIVO	RESULTADO
Da gerente: registro da atividade conferência de medidas	Construção de material para a mediação do diálogo sobre o cargo	Duas narrativas gráficas
Do método: apresentação das duas narrativas para o coletivo	Provocar o debate sobre as diferentes percepções da mesma atividade	Redesenho das tarefas que deveriam compor esse cargo
Do montador: mudança no nome do cargo: de Conferente de medidas para Supervisor de projetos	Ampliação do sentido da atividade	Desenvolvimento do ofício

Fonte: Elaborado pela autora.

A Narrativa Gráfica, nesse caso, foi usada como uma ferramenta mediadora nas trocas entre os trabalhadores, a Jasmim e o objeto de trabalho comum a todos. A atividade de diálogo produzida sobre o trabalho foi um trabalho de cuidado com o trabalho, uma atividade sobre a atividade.

A aposta desse referencial metodológico é que se proponha alguma coisa diferente do que habitualmente eles fazem, o que possibilitou o deslocamento da perspectiva sobre o trabalho, que passou de: o que seria o trabalho do conferente para o de como o trabalho de conferente era feito naquele local (CLOT 2010b, 2011). Nessa direção, a análise foi feita pelos próprios trabalhadores, a partir do como atividade situada era realizada.

O deslocamento da perspectiva dos participantes, que foi provocada pela proposta do desenho em quadrinhos em dois grupos seguida do seu compartilhamento, passou de descrição do cargo de conferente de medidas para o de uma narrativa sobre como se dava a atividade do conferente no dia a dia, para cada um deles. Esse movimento favoreceu a ampliação do conhecimento sobre o trabalho, por meio da troca das diferentes percepções sobre a mesma atividade.

Dessa maneira, esses desenhos sobre a rotina do conferente de medidas operacionalizaram o método da roda ao impulsionar o diálogo, em um coletivo heterogêneo, organizado para pensar a produção de serviços de montagem (CAMPOS, 2007).

Essas histórias foram fixadas na sala de reuniões para que fossem narradas pelos seus autores e validadas pelos presentes. O tempo usado para a apresentação das narrativas gráficas e para a discussão sobre o cargo de conferente foi de uma hora.

Além das mudanças no processo de trabalho, podemos relatar aqui que esta atividade, a Narrativa Gráfica, provocou o desenvolvimento da atividade do conferente e a mudança na função dele, que passou de objeto para sujeito das transformações (OSÓRIO DA SILVA, DE BARROS; LOUZADA, 2011).

5.2.3 Considerações sobre o deslocamento funcional do sentido da atividade

As mudanças obtidas nas funções do cargo de conferente indicam que a intervenção feita em um coletivo de trabalhadores por meio da coanálise dos processos de trabalho deu visibilidade à complexidade destes e, dessa maneira, possibilitou:

- Para a empresa:

O reprocessamento das atividades por meio do debate de valores e de normas para a melhora na qualidade do serviço;

- Para a gerência de pessoas:

Que o redesenho de cargo fosse realizado de forma mais próxima da realidade daqueles trabalhadores, e as soluções para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Essa ampliação das possibilidades foi construída por meio do questionamento do saber-fazer presente nas práticas cotidianas.

- Para os trabalhadores:

A percepção da importância na melhoria da comunicação entre os colegas de trabalho e como a atividade de cada um estava inserida na cadeia das tarefas que eram interligadas e interdependentes.

Dessa maneira, esse método participativo de redesenho do cargo de conferente para supervisor permitiu dar visibilidade à sua complexidade, fato que fez toda a diferença para o sujeito que exercia esse ofício, visto que esse ampliou o sentido dado à sua atividade, ao passar de uma tarefa analítica de dados técnicos, conferente de medidas, para outro sentido mais global, o qual compõe o ofício de supervisor (FAÏTA; DURRIVE, 2007).

5.3 USINAGEM RESTITUIÇÃO

O grupo de trabalhadores que iniciou o processo de reestruturação produtiva, em 2011, foi se modificando ao longo do tempo. Na reunião de Restituição, a Jasmim iniciou retomando essa história para esses trabalhadores, desde seu começo.

Em locais nos quais o gerenciamento participativo usava o método de coanálise da atividade em situação como uma estratégia para a reorganização do trabalho, instalou-se uma dinâmica que favoreceu o desenvolvimento da formação profissional. Esse processo ocorreu a partir dos diálogos que eram instaurados entre os trabalhadores e a gerência, e que foram mediados pelo registro de uma atividade bem-sucedida que apresentou algum impedimento ou uma astúcia para ser executada com qualidade. Essa troca, com referência nas regras de ofício, entre as diversas perspectivas sobre essa atividade, em geral, produziu tanto um olhar crítico sobre o saber da experiência que estariam contidas no gênero profissional quanto o enriquecimento dos conhecimentos sobre o processo de trabalho a ser reorganizado. Esses dois fatores atualizaram o modo operatório e cumpriram com a função pedagógica de compor a formação situada. O processo de construção do conhecimento ocorre por meio de uma pedagogia ativa “que rompe com a individuação de um problema” (VICENTI, 1999, p. 6).

Nesta proposta, temos como objetivo relatar uma experiência de formação profissional situada que foi potencializada a partir da estratégia de coanálise proposta pela Jasmim.

Nessa perspectiva, a formação profissional ‘acontece’ quando o imprevisível se apresenta no cotidiano de trabalho, e temos que pensar como criar modos de dar continuidade ao processo. Na nossa aposta, como um bom método para promover essa formação profissional situada, estava a instalação de condições para que o pensamento crítico sobre o trabalho pudesse ser discutido coletivamente. Isso ocorreu a partir de um certo estranhamento sobre as sempre provisórias verdades que são constitutivas do gênero profissional.

Nessa corrente de pensamento, trouxemos a interlocução com a ergonomia apresentada por Lacomblez e Teiger (2007), em “Ergonomia, formações e transformações”. Neste texto, as autoras apresentam uma política de intervenção que abarca as dimensões da investigação, formação e ação:

O objetivo é criar, de imediato, condições para uma ação integrada. A intervenção visa o desenvolvimento da qualificação dos trabalhadores, e ao mesmo tempo, o desencadear de um olhar crítico sobre as características da situação de trabalho no que diz respeito quer aos seus aspectos

organizacionais, quer aos seus efeitos ao nível de segurança a da saúde no trabalho [...]. O ponto de partida é a análise dos saber-fazer de prudência, considerados como indissociáveis do saber-fazer profissionais [...]. (LACOMBLEZ; TEIGER, 2007, p. 597).

É importante ressaltar que esses objetivos da qualificação e do olhar crítico, aos quais se referem essas autoras, tanto na intervenção quanto na pesquisa, estão vinculados com o fato de que ocorrem avaliações e julgamentos de valores sobre si e mutuamente dentro do coletivo. Ademais, a história do movimento decorrente da reconstrução de ambos os saberes, de prudência ou profissionais, é que torna a formação situada o produto do compartilhamento desse processo, que não separa o conhecer e o fazer.

No entanto, além desse ponto, compreendemos, a partir de Campos e Campos (2006), que a capacidade de reflexão de um grupo de trabalhadores sobre a sua própria experiência de trabalho em comum está vinculada com o grau de autonomia que eles dispõem para agir. Nesse sentido, a maior ou a menor amplitude do alcance de seus recursos, materiais e subjetivos é o que sustenta a criação dos planos de ação que são organizados por eles próprios.

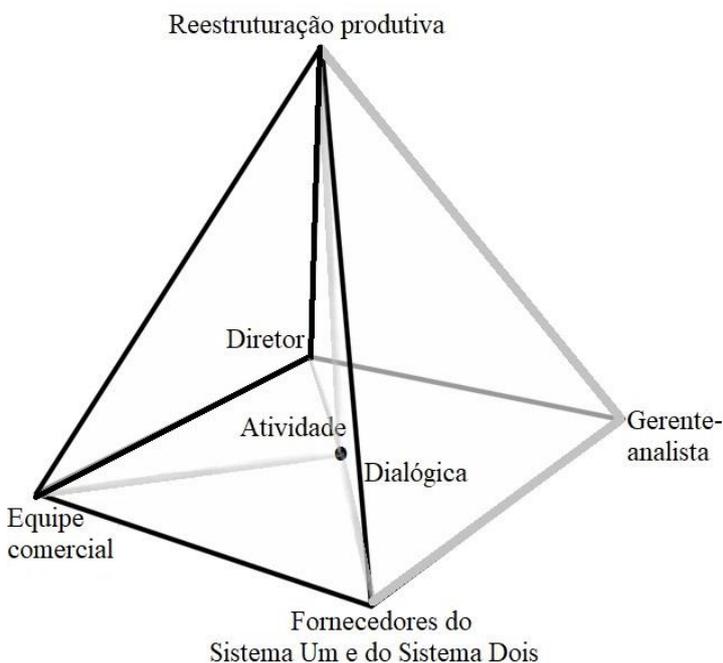
Consideramos a autonomia tanto um processo dinâmico de escolhas que inclui perdas e ganhos, sempre gradativos, quanto uma coconstrução, isso porque essa condição se compõe na dialética entre nós e os outros – e é potencializada na medida em que elaboramos as nossas relações interpessoais.

Os autores Campos e Campos (2006), nesse texto, fazem referência ao filósofo francês Castoriadis para definir o homem autônomo. Este é compreendido como o que elabora; o que faz críticas; o que faz reflexões e é democrático. Nessas ações, estão incluídas as decisões que devem ser tomadas diante dos imprevistos durante a atividade cotidiana, e que podem se tornar mais ou menos difíceis conforme as condições que se tenha para construir os laços sociais, alianças importantes para que seja possível compor uma rede de interdependência. Assim, para que essas ações possam ocorrer, é necessário que o trabalhador se reconheça e seja reconhecido como integrante do grupo em questão.

Para o reconhecimento da autonomia e para o seu desenvolvimento, são necessárias outras variantes além do pertencimento e dos laços sociais. Para a sua construção e o seu desenvolvimento, faz-se necessário, também, o “exercício da palavra e da ação” (CAMPOS; CAMPOS, 2006, p. 673) que convoca uma postura ética. Essa exigência acontece em decorrência de que tanto a atividade que deverá ser colocada em situação quanto a sua reflexão sempre envolverão algum debate de valores da experiência e dos saberes que são formais.

Trazemos então a terceira experiência deste estudo de caso. Esta se refere a uma reunião que foi solicitada pela **equipe comercial** e pelo projetista responsável pelo acompanhamento dos ajustes no Sistema Dois. Tal reunião ocorreu no departamento comercial da empresa. Dez pessoas participaram desse encontro: o **Pau-brasil**, a **Jasmim**, um encarregado da produção, quatro projetistas, e uma projetista externa, um conferente de medidas da área técnica, um projetista da área de marketing (Figura 19).

Figura 19 – Usinagem Restituição



Fonte: Elaborada pela autora.

O encontro ocorreu em março de 2015. A reunião teve a duração total de 2 horas e 37 minutos, e a discussão sobre a qualidade do **Sistema Dois** durou 40 minutos. A pauta dessa reunião foi montada unicamente pela equipe comercial, a pedido da Jasmim. Geralmente, as pautas eram montadas em uma parceria entre a Jasmim e a Vinha. No entanto, com o propósito de gerar uma mudança no modo de construção dos assuntos coletivos, houve a solicitação para que a elaboração dos assuntos fosse realizada somente pela equipe comercial.

A pauta da reunião continha sete pontos para serem discutidos. O que se relaciona de forma direta com o nosso estudo refere-se ao item sete:

Quadro 16 – Transcrição 13: mensagem de e-mail com a pauta da reunião

23 de março de 2015 17:01

Boa tarde!

Segue pauta feita pela equipe de vendas:

1- Liberação - projetista: tirar dúvida de montagem com montador e especificar na liberação.

fábrica: entrar em contato com projetista no caso de dúvidas e esclarecer 100% a dúvida.

2- Projetista- enviar arquivo do Sistema Um para fábrica (“c”) conferir junto com o projeto.

3- Peças danificadas: - verificar na fábrica antes de mandar para o cliente. Montador conferir também na casa do cliente, pois temos uma grande quantidade de peças danificadas. Após a verificação se houver problema, ligar e informar ao vendedor.

4-Vistas de acabamento - enviar a medida solicitada no projeto (sempre pedimos maior), estão enviando a medida menor.

5- Peças de montagem - parafusos, estopa, silicone, tñner, massa, tapa-furo etc. são materiais que já devem ir junto com o material de qualquer montagem. Dúvidas sobre kits de montagem e material de montagem devem ser tiradas com o supervisor de montagem, montador ou conferente. Pois no Sistema Dois já deveria existir esses kits prontos.

6- Uniforme para montadores (e “S”).

7- Tentar rever Sistema Um Angelim, pois a equipe está preocupada com a implantação do Sistema Dois. Pois para a equipe se o Sistema Um Angelim o tempo seria reduzido e projetos seriam liberados mais rapidamente.

OBS: como não serão mais os encarregados quem irão conferir os projetos, a equipe acha que será desgastante para eles ouvirem esses questionamentos acima. E falaram que seria importante a sua presença, Pau-brasil, “c”, montador e equipe de vendas. O que você acha?

E-MAIL DE RESPOSTA:

Oi Vinha, boa noite!

Os encarregados da fábrica participarão da reunião de amanhã.

Não vejo motivos para excluí-los da análise e da tomada das decisões sobre um processo de trabalho que também é o deles.



Atenciosamente,

Fonte: Diário de campo.

Nessa mensagem de envio da pauta, consta a sugestão de que os encarregados da fábrica não precisariam participar desse encontro. De acordo com a percepção da equipe, a participação dos encarregados da fábrica seria desnecessária, visto que os assuntos tinham uma relação direta ‘somente’ com a área comercial.

Em resposta, a Jasmim escreveu que eles iriam participar da reunião, uma vez que o processo de trabalho a ser discutido também era o deles. No entanto, só foi possível a presença de um encarregado, e não dos dois.

Essa transcrição refere-se somente ao ponto sete da reunião. A escolha desse assunto para a nossa pesquisa se relaciona tanto com o problema da perda da qualidade do trabalho que estava sendo enfrentado durante a implantação da nova ferramenta quanto com a proposta metodológica pela qual a clínica da atividade conduz as intervenções.

Assim, o registro da atividade nessa Usinagem Restituição refere-se a um diálogo coletivo sobre a qualidade desse instrumento de trabalho dos projetistas. O conteúdo foi formado pela comparação entre os problemas identificados em 2013 e os que ocorriam ou continuavam ocorrendo em 2015. Outro ponto que foi transcrito nessa Usinagem Restituição refere-se à narrativa da diretoria sobre os motivos que os levaram a migrar para o Sistema Dois.

Quadro 17 – Transcrição 14: diálogos da reunião de Restituição

Designer: *E outra coisa, tem o lance lá do Sistema Dois que a gente quer conversar com o Pau-brasil depois, né.*

Pau-brasil: *Já bota na roda logo o que é que é.*

Jasmim: *Espere aí.*

Carvalho: *É espera, espera.*

Jasmim: *Eu queria só fazer uma pergunta que, ao ler a pauta, me surgiu: “Tentar rever o Sistema Um... e tal”. Eu quero saber como chegou até vocês a história do Sistema Dois. O que vocês sabem do que aconteceu? E por que a gente passou para o Sistema Dois?*

Tucumã: *Porque o Pau-brasil falou que ele comprou né. E que alguém deu uma volta nele, e não adequou a...*

Vinha: *Não funcionou.*

Tucumã: *Não funcionou, não adequou a modulação. Não funcionou, deu ruim. Aí... esse treco aí... italiano aí... que também num...*

[Risos de todos...] *Esse negócio aí...*

Vinha: *O Sistema Dois*

Tucumã: *E é isso. Seria melhor... Ia amenizar tudo se...*

Jasmim: *A gente vai chegar nisso.*

Mangueira: *Vou tentar traduzir... É que a gente está vendo que está tendo várias dificuldades na implantação do Sistema Dois. Que tem que desenvolver algumas coisas... E que no Sistema Um a gente já sabe que essas coisas... até por que, eles estão usando o Sistema Um como base...*

Jasmim: *Mas o Sistema Um não é esse que vocês usam, é outro.*

Tucumã: *Não. Esse q a gente usa aqui é Sistema C.*

Jasmim: *Eu sei. Mas, o Sistema Um, que a gente implantou aqui, não é igual ao que vocês usam agora.*

Sândalo: *Ah, não sei.*

Jasmim: *Porque é isso que eu estou querendo... É o seguinte: A gente implantou o Sistema Um na fábrica, ele rodou na maior parte do tempo. Só faltou uma questão na furadeira, que eles não identificaram e não foi possível fazer essa integração loja-fábrica. Como que é feito isso nas fábricas do Sul? Existe o Sistema Um da loja, existe um Sistema X que lê o Sistema Um da loja para fazer a integração com a máquina na fábrica. Então, são dois Sistemas para fazer a integração loja-fábrica. Isso foi um problema. O Outro problema foi que o Sistema Um não abria aqui na loja.*

Pau-Brasil: *Ele era lento.*

Jasmim: *Ele era lento porque era totalmente editável. Então, se conseguia abrir, não se conseguia projetar.*

...

Pau-Brasil: *O Sistema Um, eles estavam desenvolvendo, e eu foi o ‘cobaião’ mesmo. Comprei e fui a cobaia. Na hora de projetar aqui, o projetista... Era em câmera lenta. Era muito devagar. Eles não conseguiam...*

Tucumã: *Mas não era da máquina não? Porque tem coisa aqui que demora também muito.*

Pau-brasil: *Mas você não tem noção não... Era muito lento.*

Jasmim: *Mas não era só lento, não. Eu tenho uma listagem de coisas que o gerente reclamava: está faltando isso..., está faltando isso... está faltando aquilo, não faz isso, não faz aquilo.*

Tucumã: *É que o Sistema Um é muito mais fácil do que o outro...*

...

Consultora T: *Mas a nossa dúvida é sobre qual o problema do Sistema Um na fábrica?*

Jasmim: *O problema do Sistema Um é a integração...*

Consultora S: *Você desinstalou o Sistema Um?*

Pau-brasil: *Não. Eu o tenho lá. Só que ele está em “stand by”. Está paradinho lá.*

Consultora T: *Só que ele não funciona direito.*

Jasmim: *Tem uma função da furadeira que terá que ser feita na mão.*

...

Consultora S: *Mas e aí...?*

Jasmim: *E aí...é que a gente está pagando...*

Consultora T: *E aí estão pagando por uma coisa que não funcionou.*

Pau-brasil: *Não. Eu já paguei. Eu comprei pelo cartão BNDS⁶⁷. Já está pago. Eles já receberam o dinheiro.*

Jasmim: *Eles já receberam, mas a gente ainda está pagando.*

Pau-brasil: *Eu estou pagando todo mês o cartão BNDS.*

Consultora S: *Mas, e aí gente?*

...

Jasmim: *O Sistema Um enquanto a gente estava com o Sistema Um, a gente foi no PROCON⁶⁸, inclusive. Porque eles também não resolveram. E a gente está pagando, e o negócio também não resolveu.*

Consultora M: *A gente está cogitando o Sistema Um. Como ele é o programa em comum... Que todo mundo...*

Consultora T: *Seria mais fácil para todo mundo: para a fábrica e para a loja.*

Jasmim: *Se o Sistema Um tivesse funcionado a três anos atrás...*

Pau-brasil: *O primeiro 'software' que eu comprei foi o Sistema Um. Por quê? Todo mundo tem. Se eu comprasse o Sistema Dois: "Esse cara está maluco, esse 'software' não existe, ninguém tem". Eu comprei primeiro o que todo mundo tem, só que eles não conseguiram fazer.*

...

Jasmim: *Não. Pera aí. Só um minutinho Pau-brasil. Vamos continuar no assunto do Sistema Um, aqui. Então, eu queria ouvir vocês. Essa foi a minha dúvida: Será que eles sabem como foi o processo do Sistema Um?*

Consultora T: *Não.*

Jasmim: *O que eles estão pensando? Que a gente... Simplesmente...*

Consultora T: *Eu pensei assim: Deram uma volta no Pau-brasil. O Pau-brasil pagou o Sistema Um e deram uma volta no Pau-brasil*

Jasmim: *Não foi bem uma volta... Foi uma volta por que eles não conseguiram identificar...*

Consultora T: *Tem que ir para briga, Pau-brasil. Dar um sacode...*

Pau-brasil: *É... Mas esse tem que rodar. E se esse não rodar? Eu tenho dois, mas não tenho nenhum.*

Jasmim: *Mas se o Sistema Dois... Deus o livre e guarde! Não acontecer... Não rodar. A gente irá em cima do Sistema Um.*

Pau-brasil: *Aí eu vou pra cima do Sistema Um. Por isso que eu não fiz nada, até agora,*

Consultora T: *Vai em cima Pau-brasil. Você tem o seu direito.*

...

Jasmim: *E aí eu queria ouvir de vocês, o que vocês gostariam de saber do Sistema Um.*

Consultora M: *Eu queria saber se talvez, dentro dessa situação, se por acaso poderá...*

⁶⁷ Banco Nacional de Desenvolvimento Social.

⁶⁸ Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor.

Consultora S: *A questão do trabalho*

...

Vinha: *Em resumo, a preocupação delas, pelo que eu percebo né, e que é minha também é... Não desmerecendo... acreditando no Sistema Dois, enfim... A gente sabe que é um programa... Eu principalmente, dei uma olhada e como o “c” falou, um pouco diferente né.*

E a preocupação delas é o quê? Hoje a agilidade. Como a gente hoje tem uma equipe assim né... Um quadro reduzido. A gente hoje faz um volume de projetos num tempo, né. Elas fazem assim... tem um tempo delas.

Na velocidade, no atendimento ao cliente, e na... Parte comercial. Eu digo assim, na visualização do projeto, também né. Por que como hoje a gente está concorrendo com algumas empresas com algum porte, um pouco acima de mercado...

Tipo assim, “X” que é nosso concorrente direto hoje, que antes não era tanto. Alguns clientes “Y”. A gente teve, nesse final de semana, um cliente que está orçando na “X”. Então assim, a preocupação é também de qualidade de... não só de agilidade, de..., de...,

Consultora S: *É visual*

Vinha: *É visual, entendeu. Porque o cliente hoje é muito visual. Até o cliente hoje falou... O F pediu projeto num tempo muito rápido e não deu tempo de renderizar. A cliente já sentiu falta, ela disse assim: “Poxa, mas na outra loja eu vi umas imagens...” Entendeu?*

Então, o cliente hoje, ele pergunta, cadê aquela imagem bonita que eu vi na outra loja?

Isso foi uma coisa que eu até comentei com o “c”: “c”, a gente precisa, logo depois desse processo inicial que você está fazendo, desenvolver com eles essa parte de imagem. Porque o cliente hoje cobra isso da equipe. Por que, ele vê isso hoje no concorrente, entendeu?

E é essa a preocupação delas: Não perder esse ritmo.

Jasmim: *Então... A gente... Assim... O projeto é esse: Manter o mesmo critério de qualidade, né. A gente não vai colocar na mão de vocês, e nem na nossa mão, uma coisa que fique aquém. E se chegar nesse ponto... Se eles não resolverem, por algum motivo. E ficar muito aquém, a gente vai ter que tomar uma decisão, realmente.*

Só que agora, não. E aí... que a gente consiga caminhar, por enquanto...

A gente melhorou muito nas expectativas de atendimento, desde que o “C” começou. Mas a gente precisa tratar eles com a rédea curta, porque se soltar... Fica assim...

Pau-brasil: *O momento não é esse ainda.*

...

Jasmim: *Bem gente, então é isso. Mais alguma coisa em relação ao Sistema Um e Dois?*

[Silêncio...]

Fonte: Diário de campo.

Tanto a Restituição do conteúdo histórico sobre o processo de implantação dos Sistemas Um e Dois quanto o das estratégias empresariais, que foram conduzidas pelos diretores da empresa nessa reunião, provocaram a abertura para um diálogo que possibilitou a reflexão sobre novas direções para a reorganização do processo de trabalho. Podemos apreender então que o

coletivo de trabalhadores contribuiu para que a empresa reavaliasse as condições do uso do Sistema Um.

Dessa forma, pode-se perceber que, apesar dos acordos feitos com a empresa do Sistema Dois, como, por exemplo, a contratação de um funcionário somente para ajustar o sistema e para treinar a equipe, ainda se mantinha o conflito entre os critérios de qualidade estabelecidos entre os operadores e os engenheiros em 2013, pois os mesmos problemas permaneceram em 2015, e ainda foram encontrados outros.

5.3.1 Analisando a análise do dispositivo Restituição

Ao fazermos uma análise sobre esse processo reflexivo, com base no conceito de atividade impedida que está presente na clínica da atividade, podemos apreender que o entrave na atividade de gestão do trabalho pode ter sido provocado também pela incompatibilidade entre dois critérios de qualidade distintos: um proveniente das regras de ofício locais; e o outro, dos critérios de qualidade dos saberes científicos e suas técnicas inflexíveis – ou, podemos dizer também, que esses são critérios culturais do mercado tecnológico.

A atividade de gestão pôde se desenvolver a partir do momento em que se criou um espaço de diálogo coletivo. As trocas de experiência que ocorreram nessa reunião serviram para fortalecer os laços de confiança entre o coletivo de trabalhadores e a direção da empresa.

5.3.2 Análise do processo de Restituição

Se a empresa privilegiasse os critérios de qualidade que foram apresentados pelo engenheiro do Sistema Dois, correria o risco de perder a sua equipe, teria dificuldades em contratar novos funcionários e seria necessário ter em seu quadro permanentemente de funcionários um instrutor para formar novos profissionais.

O intervalo de tempo entre a assinatura do contrato com o fornecedor do Sistema Um e o momento em que foi realizada essa reunião foi de três anos. Para a velocidade contemporânea em que ocorre o desenvolvimento tecnológico, havia grandes possibilidades de o impedimento ocorrido no Sistema Um, em 2013, já ter sido solucionado.

Apostando nessa possibilidade, que foi colocada pela equipe na reunião, o Pau-brasil entrou em contato com a empresa responsável pelo Sistema Um, e tomou conhecimento de que o problema entre o Sistema Um e a máquina furadeira CNC já havia sido resolvido, bem como

que o novo Sistema Um, atualizado para a versão 2015, integrava a área comercial e a produção sem a antiga necessidade de um conversor.

Essas condições fizeram com que os diretores optassem pelo rompimento do contrato com a fornecedora do Sistema Dois, haja vista a impossibilidade de ajuste dele, em tempo hábil. Além disso, a partir do questionamento surgido nessa reunião, a qual nós nomeamos de ‘Reunião de Restituição, foi possível o retorno ao projeto do Sistema Um.

Quadro 18 – Usinagem Restituição – Reunião de Restituição

EXPERIÊNCIA RESTITUIÇÃO		
PROPOSTA	OBJETIVO	RESULTADO
Da gerente: reunião de rotina com a pauta elaborada pela equipe comercial	Propor uma inversão na perspectiva da organização do trabalho	Elaboração da pauta com a sugestão de que o setor da produção não participe
Da gerente: a reunião deve ter a participação de todos.	Enriquecimento do debate pela diversidade	Participantes: Diretoria. Encarregado da produção equipe comercial
Pauta: Sistema Dois	Análise coletiva da reorganização	Debate de valores
Da gerente: Restituição	Restituir para a equipe atual as experiências com o Sistema Um e com o Sistema Dois	Controvérsia sobre a manutenção da estratégia da inovação
Da equipe comercial: volta para o Sistema Um	Melhora da qualidade do Sistema e do trabalho	Verificação sobre o desenvolvimento do Sistema Um
Negociação com o fornecedor do Sistema Um	Retomada do Sistema Um	Ampliação dos recursos para a ação dos gestores

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de terem ocorrido outros momentos anteriores à Usinagem Restituição de análise coletiva, essa reunião foi nomeada de Restituição porque foi um espaço reservado para uma reflexão coletiva de um recorte de tempo maior, de 2012 a 2015, sobre o processo de reorganização do trabalho que aqueles sujeitos estavam enfrentando.

Sobre a Restituição, Coimbra e Nascimento (2007, p. 9) a descrevem como um dispositivo de grande importância para a Análise institucional, pois possibilita a análise de implicação e sobreimplicação dos participantes da intervenção.

A restituição, para a Análise Institucional, não é uma simples técnica de devolução da pesquisa e/ou intervenção realizada. É, antes de tudo, um dispositivo sócio-analítico que dá destaque aos movimentos e acontecimentos geralmente excluídos e desqualificados e que entende os chamados objetos da pesquisa/intervenção como sujeitos constitutivos desses processos. Esse dispositivo permite colocar em análise as implicações e sobreimplicações de todos os participantes desses trabalhos e, ao desnaturalizar o sagrado lugar do especialista, possibilita a desconstrução da concepção positivista de neutralidade científica, privilegiando o aspecto político de toda e qualquer prática.

Tivemos a narrativa histórica da Jasmim como o dispositivo de Restituição que foi o facilitador dessa análise de mão dupla entre diretoria, equipe comercial, encarregado e Jasmim. Essa foi realizada sobre os acontecimentos colhidos nesse processo de gerenciamento participativo, com o propósito de provocar deslocamentos das perspectivas estabelecidas e a construção de novos dados para aquele cenário.

5.3.3 Considerações sobre o deslocamento funcional das controvérsias

A experiência da Restituição do histórico sobre o projeto de inovação para a equipe comercial possibilitou que novos pontos de vista fossem levados em conta no replanejamento da estratégia para a implantação tecnológica. Essa composição ampliou os recursos subjetivos dos gestores, visto que até aquele momento eles não cogitavam a hipótese de retomada do Sistema Um. Então, diante dessa experiência de análise coletiva, como esta pôde favorecer a ampliação dos recursos para a ação dos gestores?

Nessa reunião, a equipe comercial pôde apresentar a sua própria avaliação sobre o andamento dos ajustes no Sistema Dois. Essas mesmas avaliações já haviam sido registradas em vídeo pela equipe anterior, em 2013. Também, os diretores puderam restituir para a atual equipe a história sobre os motivos que os levaram a decidir pela troca do Sistema Um pelo Sistema Dois. A partir dessa coanálise, pôde-se demonstrar que, ao criarmos um espaço de diálogo sobre o processo de trabalho, tornou-se possível realizar uma reflexão coletiva sobre os diversos eventos que ocorreram naquele meio.

Para além do debate dos valores sobre qual a melhor maneira para se adaptar ao novo Sistema (demanda do fornecedor), ou para conseguir desenvolver um diálogo com o fornecedor (demanda da diretoria), instalou-se uma controvérsia sobre quais deveriam ser os critérios para permanecer ou não com o Sistema Dois (demanda da equipe comercial).

Na perspectiva dos projetistas, cuja função nas intervenções foi a de coanalistas do seu próprio trabalho, nessa reunião de Restituição, essa função se compôs com outra, que estava localizada na seara do planejamento estratégico: a de cogestores. Essa passagem ocorreu no momento em que esses trabalhadores tomaram para si a reorganização do trabalho e produziram os seus próprios questionamentos sobre o cenário do projeto de inovação.

Na última reunião, destacamos dois pontos da Restituição: tanto a Restituição histórica realizada pela Jasmim e pelo Pau-brasil sobre o processo de implantação dos Sistemas Um e Dois quanto a que se referiu à avaliação atualizada do Sistema Dois, com base nos registrados dos vídeos, realizada pela equipe de projetistas da época. Ambos os registros provocaram a

abertura para um diálogo que possibilitou pensar em novas direções para a reorganização do processo de trabalho.

Ainda com base no conceito de atividade impedida, podemos apreender que o entrave na atividade de gestão do trabalho pode ter sido provocado, além do que já apresentamos, pela falta de conhecimento dos diretores sobre processos de desenvolvimento tecnológico.

A diferença no tempo entre a assinatura do contrato com o Sistema Um e o momento em que foi realizada essa reunião foi de três anos; e para a velocidade contemporânea em que ocorrem os avanços na área tecnológica, de acordo com a experiência da equipe comercial, havia grandes possibilidades de que o problema original já tivesse sido solucionado.

À medida que a Jasmim esclareceu historicamente como havia sido o planejamento dessa reestruturação na empresa, relatando desde o seu início com o projeto do Sistema Um os problemas ocorridos, a mudança para o Sistema Dois, até chegar àquele dia, foi possível unir os integrantes daquele coletivo em direção a um objeto comum: a melhora na qualidade da tecnologia para que fosse possível manter a qualidade no processo de trabalho.

Podemos pensar que a reunião de Restituição teve a função de uma “fenda de ar puro” (FUGANTI, 2012) – que oxigenou o pensamento em meio ao sufoco dos retrabalhos, ao cumprimento dos prazos de entrega e aos reajustes do Sistema Dois –, a qual possibilitou uma pausa momentânea na correria do dia a dia. Essa desaceleração promoveu certo distanciamento subjetivo entre o cenário conturbado e os gestores. A atividade de gestão pôde se desenvolver a partir do momento em que se criou um espaço de diálogo coletivo. Outrossim, as trocas das experiências que ocorreram nessa reunião serviram para fortalecer os laços de confiança entre o coletivo de trabalhadores e a direção da empresa, composição que contribuiu para que a empresa retomasse as negociações com o fornecedor do Sistema Um.

Para que novos elementos possam compor a realidade, devemos ter tempo para entrar em contato com eles e estarmos sensíveis para as novas informações. Esse acontecimento ocorre em um ritmo diferente do que vivemos no nosso dia a dia, realiza-se em um tempo que não é o cronológico, mas é o de duração da experimentação desse encontro com o novo.

Nessa perspectiva, houve a possibilidade de os gestores serem afetados por outras forças, as quais estavam presentes na situação, mas, no entanto, não estavam tão visíveis. Assim, a experiência dos projetistas com o desenvolvimento de outros *softwares* gráficos, ao serem colocadas para os gestores, puderam se compor com as já existentes, ao tecer novas questões coletivas sobre a reorganização estratégica do projeto de inovação.

Os impedimentos ocasionados por essa implantação tecnológica evidenciaram que a complexidade dos saberes que estavam contidos na atividade de projetar ambientes planejados

era muito maior do que supunham os engenheiros; e, também, que existe uma relação direta entre a qualidade dos instrumentos que fazem a mediação do trabalho com o trabalho de qualidade e o bem-estar do trabalhador. Para que esse pudesse ser mantido, seria necessário que o Sistema Dois preservasse e instrumentalizasse a capacidade de ação e de iniciativa dos seus operadores, de maneira que não fosse somente uma ferramenta de trabalho, mas preferivelmente um instrumento que possibilitasse o desenvolvimento da atividade (BOBILLIER-CHAUMON; CLOT, 2016).

A partir dessa possibilidade de retomada ao Sistema Um, o Pau-brasil tomou conhecimento de que o impedimento na integração com a máquina furadeira CNC já havia sido resolvido.

Diante dessas condições, os diretores optaram pelo rompimento do contrato com a fornecedora do Sistema Dois, haja vista a impossibilidade de serem realizados os ajustes e a retomada ao projeto do Sistema Um.

Consideramos que o registro da atividade foi um recurso importante para que a Jasmim pudesse sustentar os esforços que eram feitos pelos trabalhadores para manter a qualidade do trabalho perante: os clientes, a fábrica, a equipe de montagem e a expectativa da diretoria.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa se deu em cinco fases. A primeira consistiu no compartilhamento do diário de campo com o grupo de pesquisa Nutras, momento em que a pesquisa foi definida. Na segunda fase, houve a seleção das experiências pela Jasmim, ora doutoranda, as quais serviriam de base para o estudo de caso proposto, e a tarefa de transcrevê-las. Ao todo, foram selecionados 3 encontros dos 19 que ocorreram entre os anos de 2012 e 2015. Desses três encontros, foram transcritos trechos dos diálogos considerados relevantes para integrarem o material das análises neste estudo. Essa decisão teve como base a orientação da clínica da atividade que propõe a análise das situações que tiveram um bom desenvolvimento; fato que indica o sucesso na superação dos impedimentos. Na terceira fase, foi realizada a organização em etapas das experiências Usinagem Coanálise da Atividade, Usinagem Narrativa Gráfica e Usinagem Restituição e a descrição de cada uma delas. Dessa forma, foi possível acompanhar o processo de desenvolvimento do ofício nas etapas: 1) Identificação do problema; 2) Observação; 3) Análise; 4) Plano de ação; 5) Ação; 6) Verificação; 7) Padronização; 8) Conclusão. Na experiência de Restituição, o desenvolvimento deu-se a partir do acolhimento da diretoria à demanda da equipe comercial. Esta cobrava o esclarecimento sobre o processo de ajuste do Sistema Um que ocorrera durante os três anos anteriores. A partir dessa reflexão, foram compostos novos desdobramentos na estratégia desse projeto de inovação. Na quarta fase, houve o estudo do método da coanálise da atividade situada como uma política do gerenciamento participativo. Na quinta e última fase, das considerações finais, a apresentação da Coanálise da Atividade como um dispositivo teórico-metodológico potencialmente formador e fortalecedor de parcerias, laços e rede (COIMBRA; NASCIMENTO, 2007).

Quadro 19 – Resultados

FASE	OBJETIVO	RESULTADO
I	Nutras	Análise de implicação e construção dos dados da pesquisa
II	Seleção das experiências e transcrição	Três experiências selecionadas
III	Descrição da Usinagem Coanálise	Análise da atividade como recurso para gestão do projeto de inovação
	Descrição da Usinagem Narrativa	Análise da atividade como recurso para reorganização do trabalho
	Descrição da Usinagem Restituição	Reflexão coletiva do processo de reestruturação da produção
IV	Análise do método de coanálise da atividade como política de gestão participativa	Contribuição para o desenvolvimento de um instrumento metodológico em clínicas do trabalho.
V	Considerações Finais	A coanálise da atividade situada como um dispositivo potencialmente formador.

Fonte: Elaborado pela autora.

Abordamos a intervenção a partir do referencial da clínica da atividade, que propõe provocar a ampliação do poder de agir dos trabalhadores por meio de um método da coanálise da atividade.

Os critérios de seleção dos trechos que seriam analisados foram definidos a partir do entendimento de que, para a experiência se tornar formadora, é necessário o debate de valores sobre os critérios de qualidade do trabalho. Dentre as reuniões em que o dispositivo mediador do diálogo foi o registro da atividade, destacou-se o momento em que distintos valores eram colocados em debate para que fosse possível reorganizar o trabalho.

Outros momentos que foram colocados em destaque relacionam-se à reconstrução das questões que foram encomendadas nos objetivos iniciais da intervenção. Nestes, há a possibilidade da mudança do foco nos impedimentos contidos na demanda inicial para a formulação da demanda dos trabalhadores compreendida nos problemas em curso durante a atividade.

De acordo com o texto “Por uma política da narratividade”, que trata da metodologia de pesquisa cartográfica, Passos e Barros (2009, p. 152) afirmam que “Muda-se a palavra, o conceito, mas muda-se, sobretudo, o modo de dizer: não mais falar ao indivíduo e do indivíduo, mas falar dos vetores do coletivo”. Neste estudo de caso, pode-se falar que os vetores que atravessam o coletivo são os debates dos valores sobre os critérios de qualidade do novo sistema e do trabalho que passaram a ser exercidos durante a implantação.

O conceito-ferramenta de atividade impedida que foi usado para a análise do estudo de caso pôde reconfigurar uma relação dicotômica que estava naturalizada entre prescrição e trabalho realizado, para o entendimento de uma relação processual entre esses dois conceitos. Essa outra perspectiva pôde aparecer ao serem colocadas novas questões, pela Jasmim, na relação entre o saber da experiência dos projetistas e o saber científico do engenheiro. Esse reposicionamento na compreensão dessa relação desconstruiu a justificativa da culpa individualizante⁶⁹ do engenheiro sobre a dificuldade em usar o Sistema Dois.

O intervalo de tempo das transcrições inseridas no material do estudo de caso, para o acompanhamento da coanálise situada da atividade, foi do ano de 2013, período em que foram iniciados os ajustes do Sistema Dois; e terminaram em 2015, ano em que se encerrou a atividade do setor comercial direcionado para o atendimento aos clientes como pessoa física.

⁶⁹ p. 127: Resposta do engenheiro: “Processo de implantação é sempre uma etapa delicada, mas é importante seguir as indicações de quem implanta sendo o fornecedor a parte com a maior experiência na área e sabe como ultrapassar as dificuldades”. Se a vontade é pegar caminhos diferentes ou não achar valioso o caminho traçado pelo fornecedor, então as dificuldades não podem ser jogadas em cima dele”.

O planejamento do estudo de caso ocorreu a partir de 2017 – com a construção dos dados da pesquisa no grupo de pesquisa Nutras e as análises das intervenções e considerações finais no decorrer desse período até 2020.

No total, participaram 20 sujeitos nas três experiências que compõem o estudo de caso; da seguinte forma nos encontros Um e no Dois e na Restituição: na Usinagem Coanálise da Atividade, foram quatro pessoas; na Usinagem Narrativa Gráfica, nove pessoas; e na Usinagem Restituição, estavam presentes oito pessoas. Ao longo desses três anos, quatro desses participantes se mantiveram na empresa, são eles: o Pau-brasil, a Jasmim e dois encarregados da produção. O restante permaneceu na empresa por menos tempo.

Os três encontros ocorreram na loja. A Usinagem Coanálise da Atividade e a Usinagem Restituição aconteceram no horário comercial, e a Usinagem Narrativa Gráfica, após o horário comercial – essa decisão deve-se ao fato de que a participação incluía toda a equipe comercial e a de serviços. Para tal feito, foi necessário esperar o fechamento da loja e o deslocamento dos montadores da casa dos clientes até o local.

As palavras-chave para a análise dessas experiências de gerenciamento participativo são: clínica da atividade, gerenciamento participativa, análise situada da atividade, saberes de ofício, formação situada.

6.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

A partir deste estudo de caso, foi possível apresentar a metodologia da clínica da atividade, como um potente instrumento da pesquisa e da intervenção, que possibilitou a composição de novos modos de fazer o trabalho habitual, por aquele coletivo de trabalhadores, na empresa moveleira. Dessa forma, ficou expressiva a eficácia do método resultante da convergência entre a coanálise da atividade e a política de gerenciamento participativo para encontrar soluções de melhoria nos seus processos, com uma política que não fosse opressora.

A possibilidade de trazer potência aos indicadores dos desenvolvimentos processuais descritos ocorreu pelo fato de que os objetivos específicos propostos neste estudo foram alcançados. São eles: 1) apresentar o método de coanálise da atividade proposto pela clínica da atividade; 2) relatar a gestão participativa com esse método por meio das três experiências; 3) narrar a coanálise da atividade situada e de uso do Sistema Dois; e 4) analisar o processo do desenvolvimento dos ofícios contidos nessa rede de trabalho.

Uma boa maneira de compreender como esse coletivo pôde ampliar o sentido das suas atividades foi considerar que, ao longo daqueles últimos três anos, a manutenção dos espaços

de diálogo sobre a qualidade do processo de trabalho que ocorreram entre a Jasmim, a diretoria, a equipe comercial e técnica e a de produção foi fonte tanto para a renovação dos recursos sociais e psicológicos quanto para o desenvolvimento dos ofícios.

Nós, clínicos do trabalho, tivemos como ferramenta de intervenção a análise da atividade em situação realizada por meio dos registros, que foram o vídeo gravado, a narrativa gráfica desenhada na cartolina e a restituição da história do projeto para a equipe. A clínica da atividade nos orientou a circunscrever o processo de trabalho na sua história, a que fosse “possível e impossível” (CLOT, 2010b, p. 119) de ser realizada, para que o coletivo pudesse agir no seu meio de trabalho.

Conforme apresentado ao longo desta tese, a clínica da atividade instrumentalizou as nossas análises para possibilitar o acompanhamento do processo de deslocamento entre as funções de fonte e de recursos para agir das quatro instâncias do ofício⁷⁰. O caso em estudo tratou de narrar a história desses deslocamentos e as recomposições subjetivas ocorridas durante o período desta intervenção. Abordou então o desenvolvimento dos meios de trabalho, materiais e subjetivos, na interlocução entre os diretores e a equipe comercial, e destes com os fornecedores dos Sistemas Um e Dois.

O desenvolvimento dos ofícios compôs-se de recursos para a ação durante o processo de intervenção tanto quando a diretoria sustentou os argumentos dos trabalhadores diante dos seus interlocutores, em favor dos ajustes solicitados, quanto no momento em que a equipe comercial se colocou de forma controversa diante da manutenção do projeto com o Sistema Dois. Essa tensão possibilitou a retomada do projeto de reestruturação em favor do Sistema Um.

Dessa forma, apresentamos como o método da coanálise da atividade contribuiu metodologicamente para sustentar o protagonismo dos trabalhadores na reorganização do seu trabalho.

A coanálise da atividade situada foi o método de intervenção que se propôs a desempenhar uma função articuladora entre a experiência dos trabalhadores e as mudanças organizacionais que aquele meio laboral demandava. Essa funcionalidade metodológica, na clínica da atividade, teve o acréscimo da especificidade de apreender como os trabalhadores se articulavam subjetiva e materialmente, para superarem os imprevistos que impediam o desenrolar das tarefas cotidianas. Neste estudo, essas trocas dialógicas foram fontes de renovação. Por um lado, nas Usinagem Narrativa Gráfica e Usinagem Restituição, elas

⁷⁰ p. 84.

renovaram o sentido dado à atividade, por outro, o da melhoria na técnica ou da ferramenta de trabalho. Essa composição entre a amplitude dos sentidos e o enriquecimento da eficiência na atividade é o que chamamos de ampliação dos recursos para poder agir.

A coanálise da atividade situada em projetos de reestruturação produtiva que sejam semelhantes à que foi estudada nesta tese cumpre a função de ser um método que coloca o analista do trabalho e os trabalhadores em coparticipação nas análises sobre a construção dos critérios de qualidade dos instrumentos de trabalho. Neste estudo de caso, essa proposta de ação reflexiva foi provocada pelas questões colocadas durante a atividade de projetar no Sistema Dois, na Narrativa Gráfica sobre a atividade do conferente de medidas e na Restituição. Esse modo clínico de intervir possibilitou para aquele coletivo, ao final, tanto a ampliação da compreensão de um processo complexo que já durava três anos quanto a constituição dos recursos para as ações que estavam impedidas. Um desses recursos foi a analista-gerente como uma interlocutora entre a equipe comercial e o engenheiro; outro foi a acolhida pela diretoria financeira das avaliações sobre o Sistema Dois, com a retomada do Sistema Um.

Em relação à equipe dos projetistas, houve o fortalecimento da aliança com a Jasmim e, por conseguinte, com diretoria financeira. Esse laço se tornou um recurso importante para sustentar as reivindicações dos ajustes no Sistema Dois, que eram feitas pelos projetistas.

Outrossim, em relação à Jasmim, ao tomar ciência das manobras para manter a qualidade do trabalho, obteve o recurso material para dialogar com o fornecedor sobre os conhecimentos que embasavam as solicitações.

É importante ressaltar que, pela transcrição e análise da Usinagem Coanálise da Atividade e Usinagem Narrativa Gráfica, foi possível apresentar de forma mais clara como a tomada de consciência sobre a complexidade de cada situação, seja ela a da atividade de projetar, seja ela a de dirigir a empresa, serviu de recurso para o fortalecimento dessas alianças.

No processo de coanálise da atividade, houve a possibilidade de operacionalizar a política de gerenciamento com a proposta de mantê-la participativa na medida em que os recursos que compunham ofício de projetista tornaram-se disponíveis para o uso do coletivo, que incluía a Jasmim e a diretoria.

Dessa maneira, o gênero profissional cumpriu com a sua função psicológica de ajuste interprofissional entre diretoria e equipe comercial, visto que a complexidade sobre a atividade dos projetistas foi incorporada no patrimônio coletivo e pôde ser usada como crivo, de forma transversal, pelas diversas equipes que passaram pela empresa durante o período da intervenção, para a validação dos critérios de avaliação da qualidade do Sistema Dois.

Esse conteúdo acumulado, que é a memória de sucesso no uso do Sistema Um, ao qual Clot (2010b) nomeia como uma memória transpessoal, foi o que cumpriu a função de compor o elo entre as hierarquias.

Já na Usinagem Narrativa Gráfica, os montadores tomaram ciência da amplitude das suas tarefas, o que se tornou um recurso subjetivo para que eles dessem um novo sentido para o cargo, o qual passou a ser nomeado de supervisor.

Nessa perspectiva, em clínica da atividade, pudemos apresentar como o método de coanálise da atividade pôde ser utilizado como um potente instrumento de construção dos recursos, materiais e subjetivos para a ação, a partir do compartilhamento dos saberes de ofícios.

6.2 RELATAR AS INTERVENÇÕES COM O MÉTODO

Relatar os diálogos polêmicos dessa intervenção que foi composta por três experiências com a coanálise da atividade como método do gerenciamento participativo teve a função de trazer luz ao encadeamento de alguns enunciados. Esses desvios que aparecem por meio dos novos sentidos dados à atividade ou na instauração da controvérsia circunscrevem os momentos que as transformações naquele processo de trabalho tomam forma. São trechos que se referem aos enunciados que nos dão pistas acerca da sobrecarga dos trabalhadores para criar e recriar as normas do trabalho, isso no mesmo período em que ajustavam a nova ferramenta de trabalho, o Sistema Dois.

A transcrição teve o objetivo de trazer à tona a riqueza que está contida na atividade dialógica que ocorreu durante a coanálise. Essa complexidade ficou condensada nos enunciados que são referentes ao objeto-vínculo que é o processo de trabalho.

Essa promoção na interlocução é realizada pelo papel da coanálise da atividade sobre o objeto comum ao coletivo, o objeto-vínculo. Houve também as trocas, que ampliaram a percepção sobre tripla direção da atividade de cada sujeito integrante desse projeto, e o desenvolvimento das técnicas de trabalho da Jasmim, do conferente de medidas e das estratégias de gestão do projeto.

Na Usinagem Coanálise da Atividade, o objeto-vínculo (processo de trabalho) sobre o qual foi coanalizada a atividade refere-se ao uso do Sistema Dois; na Usinagem Narrativa Gráfica, foi a atividade de conferência das medidas no projeto; e na Usinagem Restituição, o objeto-vínculo foi a mudança do Sistema Dois para o Sistema Um.

Ademais, esses saberes de ofício compartilhados, tanto na Usinagem Coanálise da Atividade quanto na Usinagem Narrativa Gráfica, passaram a integrar o patrimônio de recursos que sustentaram as decisões daquele coletivo na Usinagem Restituição. Nesse sentido, criou-se uma parceria colaborativa entre diretoria e funcionários, que sustentou o trabalho enquanto não era possível finalizar os ajustes que a ferramenta carecia.

Essa riqueza de conhecimentos, a complexidade da atividade dos projetistas e a dos conferentes se tornaram um bem comum, que instrumentalizou não somente os que tiveram o sentido da sua atividade ampliada – de conferente de medidas para supervisor – como também se tornou um recurso subjetivo para a Jasmim e para a diretoria, que sustentaram as demandas dos projetistas no diálogo com os fornecedores do Sistema Dois, abrindo a possibilidade de renegociação com o Sistema Um.

O relato sobre essas intervenções, que tem a natureza do estudo de caso, objetivou compreender melhor o processo sobre como o método de coanálise da atividade, ao deslocar o diálogo da instância interpessoal do ofício para o objeto-vínculo, que é o processo de trabalho, evidenciou o seu status de bem comum – ao ser apropriado pelos seus integrantes, tensionou a luta pela manutenção da sua qualidade.

Esse relato propôs-se a apresentar os contornos dos diálogos presentes neste estudo, para que fossem usados como recurso material nas análises aqui apresentadas e em outras que ainda são possíveis com o propósito de inspirar métodos de reorganização do trabalho de formas mais participativas.

6.3 NARRAR A COANÁLISE DA ATIVIDADE

A partir do relato das intervenções, foi escrita a narrativa das coanálises. O conceito de narrativa, na abordagem usada neste estudo, tem relação com a metodologia que inclui, na sua atividade linguageira, a escolha de uma política de pesquisa que considere os atravessamentos pelos quais passa a pesquisadora na sua relação com o campo e com a produção de conhecimento. Nesse sentido, narrar sobre a coanálise é contar sobre si e sobre a relação que se construiu no encontro entre a pesquisadora, o campo e os conceitos-ferramentas da clínica da atividade. Incluir essa dimensão relacional na escrita sobre a intervenção é uma condição para que se possa produzir um diálogo clínico-político sobre o ofício do pesquisador em clínicas do trabalho. Nesse sentido, dizemos que é trazer para o texto acadêmico as ampliações de sentido sobre o conteúdo das análises que foram construídas ao longo da pesquisa.

Compor o material científico com essas reflexões teve o propósito de contribuir com a construção do ofício de analista do trabalho, visto que o objeto sobre o qual recai a atividade do analista é a construção de instrumentos práticos e teóricos que cumpram a função de restabelecer o poder de agir de um coletivo profissional.

Esse processo ocorreu no compartilhamento da intervenção no grupo de pesquisa Nutras, na medida em que “os coeficientes de transversalidade dos dados” (PASSOS; BARROS, 2009, p. 157) foram postos em discussão. O diálogo com os outros pesquisadores teve como objeto de reflexão a análise de implicação e a construção dos dados da pesquisa.

O produto dessa reflexão é decorrente das intervenções realizadas pelos outros pesquisadores, ocorridas no Nutras a partir da narrativa sobre o uso do método de coanálise da atividade no gerenciamento do projeto de reestruturação produtiva na empresa moveleira. Fica claro que o conteúdo era composto pelos saberes da experiência que compunham a memória transpessoal daquele coletivo, o qual também era o seu.

Devido a esse fato, entendemos ter sido imprescindível a análise de implicação da Jasmim no grupo de pesquisa Nutras. Essa atividade clínico-crítica da pesquisa visava deslocar a transpessoalidade convocada no diálogo. Essa funcionou, em primeiro lugar, como elo de autorreconhecimento como parte daquele coletivo: as histórias de um trabalho bem-feito com o Sistema Um, referência usada como crivo de avaliação do Sistema Dois. Além disso, ao se apropriar desse conteúdo, sustentou, no relatório, a perspectiva dos projetistas diante do fornecedor e a mediação entre a complexidade do real da atividade com a expectativa dos diretores (CLOT, 2010b).

No grupo de pesquisa, o afeto contido nessa transpessoalidade passou a ser fonte de análise da sua implicação no campo. Foi a partir da narrativa da intervenção que se fez uma análise coletiva da relação entre a pesquisadora e as instâncias institucionais que compareceram, de forma implícita ou não, no diálogo sobre as condições da pesquisa, juntamente com os seus efeitos na construção dos dados da investigação.

A afirmação feita pela pesquisadora de que o objeto da pesquisa era a divisão social do trabalho reforçava o papel do psicólogo como “agente da dominação” que tem a função de desvendar as relações de poder e classificar os seus agentes, sem perceber que agiu também submetida às regras de manipulação e exploração (COIMBRA; LOBO; BARROS, 1987, p. 42).

A compreensão, a partir da supervisão coletiva, de que a atividade de cada ofício é atravessada também por inúmeras demandas simultaneamente subverte a compreensão binária para uma compreensão da instituição divisão social do trabalho no seu movimento entre as

práticas instituídas e os movimentos instituintes que atravessavam a todos os atores que compunham aquele projeto de reestruturação produtiva.

Podemos dizer que a análise de implicação realizada no grupo de pesquisa operou como um instrumento de cuidado com o pesquisador, por meio do cuidado coletivo com a sua pesquisa. Esse acolhimento clínico pelo coletivo de pesquisadores resultou em uma complexificação das condições da pesquisa em que os dados que foram compostos a partir dessa dialogia passaram a ser compreendidos como dados da processualidade subjetiva no lugar de dados que descrevessem uma relação entre opostos como empresário e trabalhador.

Espera-se que, dessa forma, este estudo que incluiu o processo analítico sobre o pesquisar produza um diálogo com a classe de pesquisadores e contribua para o enriquecimento do gênero profissional do analista do trabalho (CLOT, 2010b).

6.4 ANALISAR O DESENVOLVIMENTO DO OFÍCIO

Analisar o desenvolvimento do ofício nas intervenções em clínica da atividade é acompanhar no diálogo o deslocamento funcional das quatro instâncias do ofício que estão presentes na coanálise da atividade. Essa gestão dos recursos subjetivos é realizada na dialogia sobre a atividade para justificar uma ação diante de um imprevisto, em momentos que as prescrições não dão conta da complexidade do real.

Na coanálise da atividade, aparecem essas escolhas, que, ao serem compartilhadas, ampliam o sentido que cada um dava a sua própria atividade. A condição para o desenvolvimento do ofício está apoiada no diálogo que acolhe essa diversidade de possibilidades latentes em cada um, que estão presentes no real da atividade, mas que ainda não puderam ser alcançadas.

Nas experiências que foram relatadas neste estudo, pudemos observar alguns indicadores processuais de desenvolvimento do ofício. Como nos indica Clot (2010b), devemos observar se, ao final do processo de coanálise coletiva, sobre a atividade situada, houve algum tipo de enriquecimento da tarefa, ou algum acréscimo no patrimônio das experiências que estarão disponíveis para o coletivo.

Quadro 20 – Cooperação conflitual

COOPERAÇÃO CONFLITUAL			
DISPOSITIVOS DE ANÁLISE		MÉTODOS DE COANÁLISE DA ATIVIDADE	
		INDICADORES PROCESSUAIS	
USINAGEM RESTITUIÇÃO	USINAGEM NARRATIVA GRÁFICA	USINAGEM COANÁLISE DA ATIVIDADE	ATIVIDADE DE REFERÊNCIA
FORNECEDOR SISTEMA DOIS	GESTÃO ESTRATÉGICA	PROJETAR NO SISTEMA UM	ATIVIDADE SITUADA
CONTROVÉRSIA	COGESTÃO	USO DO SISTEMA DOIS	DEBATE DE VALORES
RETORNO AO SISTEMA UM	CRIAÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR	DISPUTA	VALIDAÇÃO COLETIVA
		COANÁLISE	
		SUSPENSÃO DO PAGAMENTO	

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo, pudemos apresentar duas narrativas em que o processo de desenvolvimento da tarefa foi analisado. A primeira está relacionada com o enriquecimento da tarefa do analista do trabalho, que, pela proposta política do método, faz parte do seu ofício sustentar a complexidade dos saberes da experiência dos projetistas diante dos seus interlocutores: a direção e o engenheiro.

É pertinente trazer à tona que a importância de uma intervenção em clínica da atividade não está somente em como usamos as suas ferramentas conceituais ou construímos os dispositivos de intervenção, mas também como nos compomos tecnicamente com o seu uso.

O desenvolvimento do ofício da Jasmim ocorreu quando essa deslocou sua função clínica para a de meio de passagem dos saberes de ofício dos projetistas ao engenheiro. Para tanto, apropriou-se da memória transpessoal do ofício que apareceu na coanálise da atividade, e a usou como recurso para a construção do relatório (OSÓRIO DA SILVA, 2016b). Com o objetivo de facilitar a comunicação com o engenheiro, buscou recursos nos conceitos da usabilidade para fundamentar o conteúdo apresentado no documento.

Nesse cenário, ampliou-se o sentido da atividade da Jasmim. Isso ocorreu no momento em que teve contato com as memórias de uso do Sistema Um, hora essa em que ela se reconheceu inserida na mesma história bem-sucedida. A partir desse afeto, ela tomou para si a defesa do ofício daquele coletivo. Com isso, houve uma ampliação no sentido da atividade e um enriquecimento técnico por meio dos conceitos-ferramentas da usabilidade. Podemos dizer então que houve um desenvolvimento tanto das possibilidades de ação quanto da ampliação do seu alcance, para além do engenheiro até à rescisão do contrato com a empresa fornecedora do Sistema Dois.

A importância desse reconhecimento por parte da hierarquia e do autorreconhecimento na atividade foi proporcionar recursos psicológicos que sustentassem o não reconhecimento, no caso, o do engenheiro. Essa memória coletiva, que é a memória transpessoal do ofício, pôde cumprir essa funcionalidade devido à sua vitalidade mantida pela prática dialógica, que também a renova, ao incorporar novas experiências compartilhadas – movimento pelo qual se forma um círculo virtuoso que gira em torno da melhora da qualidade e autorreconhecimento como mediador de novas maneiras de fazer a atividade.

De acordo com Clot (2010b), uma das características na intervenção em clínica da atividade é viabilizar o debate sobre quais seriam as melhores práticas presentes no patrimônio coletivo para a manutenção da qualidade; e como os profissionais usam de suas experiências bem-sucedidas para construir novas maneiras de trabalhar. Aqui, podemos dizer que essas experiências foram usadas para melhorar a experiência de uso do Sistema Dois.

6.5 DESTAQUE – FORMAÇÃO SITUADA

Podemos destacar a formação situada como um dos processos que o método da coanálise da atividade pôde desenvolver a partir de uma política de gerenciamento que propôs ser participativa. Então, para tal construção, fez-se necessário um redesenho da estrutura clássica gerencial verticalizada para outra do tipo coordenação. Como bem colocado por Zarifian (1995) em seu texto sobre empresas qualificantes, esse modo certamente legitima e favorece a relação interpessoal, visto que se trata de uma liderança que tem disponibilidade para a escuta dos integrantes da equipe, para a manutenção da motivação e para o diálogo na resolução dos problemas. A condução de equipes por meio das práticas dialógicas é importante para que haja um maior contato social entre os diferentes ofícios, principalmente nas situações de imprevisibilidade, em que a percepção da interdependência entre os atores tende a movimentar o que o autor nomeia de cultura organizativa.

De acordo com Philippe Zarifian, as empresas que promovem essa cultura favorecem cotidianamente que os trabalhadores construam uma competência a partir daquilo que eles são, para que possam contribuir com a construção da própria organização. Isso significa dizer que a definição dessa organização está mais relacionada com a sua potencialidade em se desenvolver do que com uma estrutura estável de acúmulo dos conhecimentos. Essa mudança na compreensão da dinâmica organizacional responde à demanda de um mundo que se transforma de modo cada vez mais rápido e que se constitui por infinitas maneiras de funcionar. O mais interessante é constatar que esse movimento, contrário à organização científica, pode vir acompanhado de benefícios que refletem positivamente tanto na saúde organizacional quanto na dos seus trabalhadores (ZARIFIAN, 1995), desde que esses, impreterivelmente, tenham condições de intervir coletivamente no planejamento de toda essa flexibilidade.

Na perspectiva da clínica da atividade, entendemos que a formação profissional situada ‘acontece’ quando situações complexas, imprevisíveis e circunstanciais, cujas prescrições se tornaram desatualizadas, fazem com que, dialogicamente, os trabalhadores se ponham a criar modos de agir. No entanto, em empresas em que há uma rígida separação social entre os que planejam e os que executam, torna-se impedido o alcance dos recursos coletivos que são necessários para a eficiência da capacidade na análise crítica em situações dinâmicas. Com referência no texto sobre empresas qualificantes e modelos de competência (ZARIFIAN, 1995), podemos dizer que houve condições para compor o processo formativo em situação, no caso, de uma “competência organizativa”, visto que o gerenciamento participativo em estudo foi

estruturado em espaços de diálogo por um período de quatro anos, com a participação dos trabalhadores de diferentes setores e instâncias.

Uma das funções do método de coanálise da atividade é promover a aproximação entre o problema e aqueles que atuam na sua resolução. Por essa razão, tem particular relevância para as nossas análises o conceito de competência elaborado por Zarifian (2003, p. 139) “Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. Como nos aponta o autor citado, podemos dizer que a coanálise da atividade situada tem uma forte vocação formativa para o desenvolvimento do protagonismo dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, debate-se a vertente pedagógica do método de coanálise da atividade como estratégia de gerenciamento, ao partir da ideia de que ele se caracteriza pela aprendizagem com base em uma reflexão coletiva crítica sobre outra atividade (a registrada), em uma proposta de provocar o desenvolvimento do conhecimento coletivo em espiral. Esse processo favoreceu aos diferentes ofícios em diálogo a oportunidade de: 1) ter uma compreensão da empresa em sua complexidade; 2) de como essa é atravessada por diferentes demandas e possibilidades; e 3) que a gestão dessas não é simples. Ademais, fez convergir os esforços para que sejam superados os impedimentos de forma que se “rompa com a individuação de um problema” (VICENTI, 1999, p. 6)⁷¹. A construção de um problema comum e de uma solução coletiva é a base para o fortalecimento dos laços sociais na cultura organizativa.

Neste estudo, o objeto da aprendizagem que pôde se desenvolver por meio do método de coanálise da atividade foi o uso dos conhecimentos que são referentes à dinâmica empresa moveleira. Esse conteúdo organizativo foi adquirido e reconhecido nos diálogos sobre a qualidade do Sistema Dois na Usinagem Coanálise da Atividade, na Usinagem Narrativa Gráfica e na Usinagem Restituição. Esse saber-fazer individual e coletivo tem como uma das suas funções suprir a defasagem do artefato tecnológico que o impasse entre as lógicas locais e globais impôs. É importante considerar que, na etapa do método em que o diálogo sobre a atividade foi mediado pelo seu registro, houve o distanciamento do trabalhador da sua atividade, o que possibilitou a sua reflexão crítica e a reconstrução dos procedimentos por meio da coanálise.

⁷¹ E com a separação entre o planejamento e a execução das soluções.

Pudemos ver que, durante a experiência Usinagem Restituição, houve o uso desse saber-fazer coletivo, na qual o histórico dos acontecimentos dos dois anos anteriores e as estratégias usadas para conseguir superar os imprevistos foram colocados para reflexão.

Nesse momento, os trabalhadores puderam intervir na estratégia da empresa, de maneira que a diretoria revisse a sua escolha inicial. Essa reavaliação estratégica foi um importante passo para que cessassem as perdas de tempo e de recursos com o retrabalho gerado pelo Sistema Dois.

De acordo com Sérgio Guimarães, no diálogo com Gadotti e Paulo Freire no livro *Pedagogia: diálogo e conflito*, há um ato político no fazer pedagógico, à medida que o fazer e o conhecer são realizados por meio de um fazer com o outro:

Nessa questão do vencer/convencer, questão intimamente ligada a uma luta que se trava no sentido de derrubar o poder, muitas vezes se escamoteia o que, a meu ver, permeia tanto o pedagógico quanto o político: o conhecer. Neste sentido, ao invés de ressaltar a ideia de convencer como ato de persuadir e, no fundo, de vencer o outro à base de argumentos, prefiro interpretar o convencer como a ação de, conhecendo juntos, vencer com. Ou seja: na prática, não se trata de que eu, como líder, tente convencer aqueles que vão me seguir de que estou certo e eles estão errados. Muitas vezes, o que acontece entre as pessoas que optam pela mesma linha de ação é perceber que não há necessidade do convencimento, no sentido oratório, retórico, da persuasão, mas simplesmente a necessidade de se conhecer, de se identificar os pontos em que a gente concorda ou não.

Quando estou diante de uma platéia de estudantes, nem sempre se trata de convencê-los ou de mostrar que sua ideia x ou y é errada e, conseqüentemente, que a minha seria a certa. Ao explicitar a minha ideia, trata-se mais de fazer com que eles percebam em que medida as deles, que partem das suas próprias práticas, se assemelham às minhas, quando é o caso, ou divergem das minhas. Aí então podemos discutir. (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995, p. 28).

Então, podemos arriscar dizer que há um fazer pedagógico no método da coanálise da atividade na medida em que a análise da atividade é realizada em parceria com o analista e seus pares.

Pode-se assegurar que a Jasmim, ao propor para a diretoria compartilhar as estratégias do projeto de reestruturação com a equipe comercial, fez uma aposta de “vencer os obstáculos com” eles, mais do que uma tentativa de vencê-los pelos argumentos. Nesse sentido, “convencer é também conhecer juntos” (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995, p. 32), como foi apresentado no livro citado. O propósito da gerência em compartilhar a história da mudança do Sistema Um para o Sistema Dois era expor os diversos imprevistos e as estratégias de superação que foram construídas durante os últimos três anos pela direção e pelas equipes anteriores.

Nessa aposta, estava inserida a ideia de que apresentar o conteúdo histórico ao coletivo atual poderia trazer para a diretoria novas possibilidades de enfrentamento dos problemas da qualidade do Sistema Dois.

Essa narrativa nos apresenta a ampliação do território social da equipe comercial potencializada pelo gerenciamento participativo – no momento em que os sujeitos, ao se contraporem às escolhas da direção, tomam para si a responsabilidade com o seu próprio ofício, e têm a possibilidade de ampliar o seu campo de responsabilidades de forma transversal na empresa. Para Zarifian (2003, p. 142), campo de responsabilidade é:

Falar em campo de responsabilidade é delimitar o território social da ação do indivíduo competente, o que é confiado (no sentido de “confiar uma responsabilidade a alguém”). A diferença em relação à atribuição de um emprego é que o indivíduo situado no campo das responsabilidades é logo considerado ativo. Ele será o ator da abrangência de seu campo. A ele caberá, se assim podemos dizer, cultivar seu campo e colher os seus frutos. O campo de responsabilidade é ao mesmo tempo, o lugar de desenvolvimento de sua atividade e o lugar pelo qual responde.

Conforme verificado, a capacidade para processar as análises e a iniciativa para a resolução dos problemas tornou-se mais ampla e eficiente, pois o compartilhamento dos acontecimentos aproximou o problema de quem executava a ação para resolvê-lo e fortaleceu o canal de comunicação entre a direção e a equipe comercial. Assim, entendemos que a formação situada ocorreu com desenvolvimento da competência organizativa, que foi decorrente da permeabilidade entre os saberes estratégicos e técnicos. Nessa dinâmica de busca por soluções, não separa o conhecer e o fazer.

É preciso, porém, ir além da competência organizativa. É exatamente o caso da conscientização e da formação política que o método de coanálise da atividade pôde proporcionar, quando possibilitou a experiência de cooperação conflituosa entre o diálogo dos trabalhadores e dos dirigentes.

Sobre a conscientização, Paulo Freire, em seu livro *Pedagogia: diálogo e conflito* (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995, p. 88), fala para Sérgio Guimarães:

Há um outro aspecto que é interessante no que diz respeito à prática. Suponhamos que tivéssemos aqui conosco quinze camponeses ou operários urbanos interessados em discutir a inflação, o problema da educação no país, etc., ou seja, interessados em fazer uma leitura do mundo. O contexto prático, nesse caso, seria teórico, e se viabilizaria, por exemplo, através do recurso a amostras do contexto concreto em que se dá a prática social: fotografias, slides, etc. Concretamente, um fato da greve dos professores em São Paulo, por exemplo. Identificaríamos em conjunto aquele pedaço da realidade e, no

contexto teórico, à distância do realmente ocorrido, poderíamos então discutir a própria greve, de que a foto registra apenas um momento. O que certamente pode acontecer a partir dessa situação que coloquei como hipótese é chegarmos às razões de ser da exploração do trabalho numa sociedade capitalista como a nossa e alcançarmos, assim, um nível mais crítico de apreensão da realidade. Esse é um exemplo de processo de conscientização, que teria se dado aparentemente fora da prática, mas que na verdade se deu nela pois se baseou na análise crítica de uma prática. Acho que é exatamente isso que Gramsci chamaria de exercício de construção de uma contra-hegemonia.

No cenário da nossa pesquisa, a equipe de projetistas não só resolvia os problemas no seu cotidiano com as micronegociações (SATO, 2002) na sua rede de ações como também, nesses espaços de diálogo sobre a sua atividade, tiveram que explicar para os dirigentes como, no dia a dia, o Sistema Dois prejudicava a qualidade do trabalho e do atendimento (Usinagem Narrativa Gráfica), inclusive comparado com o mercado concorrente (Restituição). Condições que, ao final, atingiam a todos, e não somente aos projetistas-vendedores. Então, é notório que esses espaços de diálogo e de “leitura de mundo”, por meio de “uma análise crítica das práticas”, resultaram também em uma ação de conscientização, para ambas as partes, e em uma prática de formação política (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995), no sentido de formação em uma prática participativa nos processos de mudança das condições de trabalho.

Conforme analisamos acima, o método de coanálise da atividade, visto como um instrumento de gerenciamento participativo, favoreceu a formação situada dos integrantes daquele coletivo. Essa coanálise é composta de um conteúdo organizativo, no sentido colocado por Zarifian (1995) e por uma análise crítica da situação (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995) que ampliou o sentido da atividade e o campo de responsabilidade para a participação nas transformações que o trabalho exigia (CLOT, 2010b). Assim, revestiu-se de particular importância a produção das experiências que fomentaram a participação por meio do diálogo conflitivo sobre a situação, a qual chamamos de coanálise da atividade situada.

Pode-se dizer que há uma vocação pedagógica na proposta clínica da coanálise crítica da atividade, e que o interessante neste cenário metodológico é constatar, como já dissemos antes, que não concebemos um antagonismo entre a clínica e a política. Igualmente, não é um exagero afirmar que essa relação dialética resulta no processo de aprendizagem sobre o conteúdo organizativo e sobre a prática participativa.

É importante notar que, como escreve Paulo Freire (GADOTTI; FREIRE; GUIMARÃES, 1995, p. 27): “Quando tento convencer grupos em torno da necessidade de uma leitura mais crítica do real, o meu objetivo é engrossar as fileiras que politicamente pretendam vencer, quer dizer, pretendam mudar a estrutura social”. Então, a coerência entre as propostas

de Yvar Oddone, ou seja, de construir o protagonismo dos trabalhadores por meio do diálogo sobre a sua própria atividade, está presente tanto na clínica da atividade quanto na proposta pedagógica de Paulo Freire – em que em ambas têm como matéria-prima, tanto da coanálise quanto da aprendizagem, a ampliação do conhecimento sobre a sua própria atividade, o seu compartilhamento para torná-lo disponível a todos em prol de mudanças das condições da atividade.

Devido à dificuldade em encontrar relatos de experiências sobre projetos de reestruturação produtiva nos quais os sujeitos que trabalham na base participem ativamente da resolução dos imprevistos para a manutenção da qualidade, por meio do conhecimento que foi construído coletivamente no cotidiano do trabalho, a coanálise da atividade se apresentou como um instrumento de gerenciamento que deu visibilidade às micronegociações que ocorreram em situação, nas redes de interação social. Sobre a especificidade do que se nomeia de gerenciamento participativo, Christo (2013, p. 37) escreve em sua tese sobre a atividade de supervisão do trabalho:

Todavia, é imperioso ressaltar a distinção entre a noção de “gestão participativa” enquanto tecnologia de gestão, de algumas experiências de cogestão e autogestão ocorridos em países europeus em meados do século XX, os quais lhe serviram de inspiração. Para Faria (2009), a noção de “gestão participativa” (especialmente na forma como vem sendo empregada nas empresas brasileiras) foi apropriada pelo sistema de capital na forma de estratégia de sua reprodução, na medida em que a flexibilidade na gestão não inclui possibilidade de alterações no produto e nas fases de produção, assim como o efetivo alargamento do espaço de poder dos trabalhadores sobre os elementos constitutivos do processo de trabalho em toda cadeia de produção. Em sua visão, ela poderia ser uma resposta a este domínio desde que se caracterizasse como estratégia dos trabalhadores e não como tecnologia de gestão sob o comando do capital.

Fica evidente que o uso de gestão no lugar de gerência pode ser parte de uma estratégia de sedução e ocultamento das relações de dominação vigentes. Na experiência em foco, não há intenção de adoçar as relações vigentes, e, sim, de colocá-las em análise.

A coanálise da atividade, como instrumento de gerenciamento, ao possibilitar que o real da atividade fosse objeto de diálogo para uma reflexão crítica, aproximou o problema dos atores que o resolveriam. Esse deslocamento do papel passivo para ativo nas mudanças organizacionais se contrapôs à clássica separação entre trabalho prescrito e trabalho real. Outrossim, possibilitou a ampliação da compreensão sobre a situação, por meio de uma dialogia interior e coletiva, conflitiva ou não, a qual expandiu o sentido da atividade de cada trabalhador, assim como da conscientização da relação com as outras atividades que incidiam sobre o mesmo

objeto-vínculo. A possibilidade que esse método oferece para olhar em perspectiva sobre a experiência do trabalhar e discutir sobre a manutenção da sua qualidade é o que usina a form(ação) situação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese dedicou-se ao estudo sobre o método de coanálise da atividade situada como política de gerenciamento participativo. Essa configuração metodológica foi pensada pela Jasmim como um instrumento para a resolução das situações-problema ocasionadas por uma ferramenta tecnológica que foi projetada de forma inadequada para a empresa moveleira. Por meio dessa escolha metodológica, objetivou-se a coparticipação dos trabalhadores do setor comercial, tanto no ajuste do Sistema Dois quanto na reorganização do trabalho durante o conturbado cenário da reestruturação produtiva. A análise da Usinagem Coanálise da Atividade, da Usinagem Narrativa Gráfica e da Usinagem Restituição tanto deu potência ao uso desse método como uma política de gerenciamento participativo quanto possibilitou o desenvolvimento dos diferentes ofícios que compunham aquele coletivo, em uma relação de retroalimentação da tensão conflitiva que foi a energia motora na ampliação do poder de ação dos gestores.

Diante disso, podemos dizer que a cultura participativa da empresa contribuiu para que as regras de ofício estivessem bem interiorizadas entre os seus trabalhadores, visto que conseguiram defendê-las com autonomia diante da avaliação do Sistema Dois e, ao final, sustentando a sua autorregulação na controvérsia sobre o planejamento do projeto de reestruturação produtiva com o diretor da empresa (CRU, 2016a). Além disso, essa condição foi fundamental para possibilitar o retorno ao Sistema Um (FIGUEIREDO; ATHAYDE, 2005).

Nesse cenário, retoma-se a pergunta: como esse método de coanálise da atividade operou como uma política, naquele gerenciamento participativo, potencializando o desenvolvimento do ofício e a formação situada?

Nas experiências que foram postas em análise, pudemos ver que, nesses três momentos, houve a ampliação do sentido que os trabalhadores davam às suas atividades. Esse alargamento foi provocado a partir da reflexão crítica, na coanálise, sobre os seus campos de responsabilidades. De acordo com o conceito de atividade triplamente dirigida, esses campos incluíram respostas a várias demandas: a dos clientes; a da atenção com os outros ofícios; a do chão da fábrica e a dos montadores – e, em uma perspectiva macro, resposta à demanda do posicionamento da empresa ante os concorrentes.

O conceito de atividade triplamente dirigida da clínica da atividade foi a ferramenta fundamental usada para que a pesquisadora pudesse fazer a análise processual da experiência do gerenciamento participativo e apresentasse os indicadores de desenvolvimento que o método disparou.

O indicador de desenvolvimento na Usinagem Coanálise da Atividade foi a ampliação do sentido do ofício de conferente de medidas para o de supervisor de montagem.

Na Usinagem Narrativa Gráfica, o indicador de desenvolvimento foi a ampliação do poder de ação da equipe de projetistas-vendedores ocorrida a partir do diálogo sobre a coanálise da atividade de uso do Sistema Dois, que sustentou a interrupção do pagamento pela diretoria ao fornecedor desse Sistema, que estava sem a concepção adequada sobre a lógica dos serviços locais.

Ademais, na Usinagem Restituição, o indicador de desenvolvimento referiu-se à ampliação do poder de ação da diretoria, a partir do diálogo conflitivo entre essa e a equipe comercial, instalado a partir do compartilhamento do histórico das escolhas estratégicas da empresa em relação aos fornecedores dos Sistemas Um e Dois. A direção decidiu romper o contrato com o fornecedor do Sistema Dois e retomar o projeto com o fornecedor do Sistema Um, a partir do com(vencimento) feito pela equipe comercial, no sentido dado por Paulo Freire ao conceito de convencer, que é o de conhecer para vencer juntos.

Dessa forma, nas três experiências analisadas, pudemos apontar que a mudança de destinatário da atividade alterou a atividade do sujeito. Na Usinagem Coanálise da Atividade, a alteração do destinatário na atividade da Jasmim, projetista – Jasmim – fornecedor, foi a energia motora para a ampliação de sentido da sua atividade de coordenação do projeto de implantação do Sistema Dois. Na Usinagem Narrativa Gráfica, a energia motora foi gerada quando a atividade dialógica sobre a função de conferente de medidas foi direcionada para toda a equipe comercial: grupo menor – Narrativa Gráfica – equipe comercial. Esse fato possibilitou a ampliação da uma compreensão coletiva sobre a complexidade da atividade do conferente de medidas na sua relação com os outros ofícios. Na experiência que denominamos Usinagem Restituição, o processo de coanálise sobre o uso do Sistema Dois sustentou a controvérsia que se colocou entre a equipe comercial e a diretoria sobre manter ou não a mesmo fornecedor do Sistema. Essa experiência acumulada pela equipe comercial, ao ser usada como recurso na controvérsia que se instalou, produziu um deslocamento da função de coanalistas (Usinagens Coanálise da Atividade e Narrativa Gráfica) para a de cogestores (Usinagem Restituição).

Cada um dos registros das atividades que foram operados como instrumentos para mediar o diálogo nas três experiências, além de sustentar o protagonismo dos trabalhadores na reorganização do trabalho, ocorrido durante o período de ajustes da ferramenta tecnológica, ainda exerceu a função pedagógica de provocar uma reflexão crítica sobre a cultura organizativa a partir da iniciativa dos próprios operadores. A disputa dos engenheiros com os projetistas-vendedores que foi indissolúvel e, posteriormente, a controvérsia destes com os diretores da

empresa, que foram ocasionadas pelo compartilhamento desse processo reflexivo, caracterizaram as resoluções das lutas de todos pelo ofício. Foi a partir dessa tensão que se formou um movimento em espiral entre a ampliação de sentido da atividade de projetar e a construção da eficiência para a melhoria da qualidade na prestação desse serviço, polêmica que atravessava a empresa na sequência de todo o processo produtivo, desde a construção do projeto até a montagem na casa do cliente.

Dessa forma, a relação entre o método de coanálise da atividade e o gerenciamento participativo foi a de convergência com o princípio de transformar as experiências dos próprios trabalhadores em um recurso para reflexão crítica. Essa ação possibilitou à Jasmim as condições para promover a reorganização do trabalho, de forma que, ao final, reposicionou os sujeitos que trabalhavam no setor comercial da empresa para protagonistas na reorganização da estratégia do projeto da reestruturação produtiva.

Devido à centralidade do trabalho na vida humana, entendemos que pesquisas voltadas para a melhora nas condições de exercê-lo são muito importantes para que o desenvolvimento de relações sociais ocorra de forma menos opressora e, conseqüentemente, para que ele seja fonte de orgulho e de saúde física e mental aos que o exercem. Conforme nos orienta Yves Clot (2010b) na clínica da atividade, o nosso ofício como coanalistas é a construção de instrumentos na intervenção que possam fortalecer os trabalhadores para construir as mudanças necessárias nos seus locais de trabalho.

Como possibilidade de desdobramento da presente pesquisa, apresentamos a reflexão sobre as possibilidades de ampliação do poder de ação dos trabalhadores da base e dirigentes, por meio de métodos que questionem a clássica divisão social do trabalho. Métodos que privilegiam a dialogia com o acolhimento das diferenças entre as demandas dos seus integrantes são facilitadores em potencial da desconstrução de lógicas binárias na organização do trabalho e do fortalecimento da relação que se estabelece entre as diferenças e as semelhanças desses, as quais possibilitam a reinvenção dessa relação para modos mais cooperativos de trabalho.

Podemos considerar que esta tese, por meio do estudo de caso composto por essas três experiências com o método de coanálise da atividade situada e de uso do *software*, nos moldes da clínica da atividade, pôde acompanhar o processo de desenvolvimento dos recursos para ação, sejam eles dos trabalhadores, sejam dos dirigentes da empresa. A partir das análises aqui exibidas, foi possível apresentar a complexidade dos saberes que foram construídos pelos trabalhadores e que resultaram na mudança do planejamento estratégico da empresa, que é o produto dessa atividade de gerenciamento participativo.

Assim, por meio da apresentação do dispositivo de coanálise da atividade como instrumento do gerenciamento participativo, o qual tem o diálogo mediado pelo registro de uma situação de trabalho, almejou-se contribuir com o desenvolvimento de uma ferramenta metodológica para as intervenções clínicas em psicologia social do trabalho – seja essa ao cumprir a função de recurso para a ação de consultores e pesquisadores, seja um recurso para um gerenciamento participativo em que haja o compromisso com o processo de fortalecimento do protagonismo dos trabalhadores nas mudanças organizacionais, como forma de promover a eficiência e a saúde mental dos sujeitos.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís. Desafios atuais da sociologia do trabalho na América Latina: Algumas hipóteses para discussão. *In*: DE LA GARZA, Enrique (comp.). **Los Retos Teóricos do Los Estudios de los Trabajos hacia el Siglo XXI**. Buenos Aires: CLACSO, 1999. p. 11-24. Disponível em: <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clacso/retos/abramo.pdf>. Acesso em: 5 out. 2012.
- ALVAREZ, Denise. Tempo. **Laboreal**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 71-75, 2010. Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/8957?lang=pt>. Acesso em: 21 mai.2017.
- ARMAROLI, Ana Carla Bastos. **A reforma psiquiátrica como atividade**: histórias do trabalho da enfermagem em um antigo hospital no processo de transformação para uma unidade da rede de saúde mental. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.
- ARROYO, Miguel G. Pedagogias em movimento: o que temos a aprender dos movimentos sociais. **Currículo sem fronteiras**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 28-49, 2003.
- ATHAYDE, Milton. Psicologia e trabalho: que relações. *In*: MANCEBO, Deise; JACÓ-VILELA, Ana Maria. **Psicologia social**: Abordagens sócio-históricas e desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004. p. 197-221.
- BARROS, Regina Benevides. Grupo e produção. *In*: BAREMBLITT, Gregório (org.). **Grupos e coletivos**. São Paulo: Hucitec, 1993. v. 4. p. 145-154.
- BAUMGARTEN, Maíra. Reestruturação produtiva e industrial. *In*: CATTANI, Antonio David (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 237-239.
- BÉGUIN, Pascal. Argumentos para uma abordagem dialógica da inovação. **Laboreal**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 72-82, 2008. Disponível em: http://laboreal.up.pt/files/articles/2008_12/pt/72-82pt.pdf. Acesso em: 23 jun. 2016
- BÉGUIN, Pascal. O ergonomista, ator da concepção. *In*: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007. p. 317-330.
- BÉGUIN, Pascal; DUARTE, Francisco. A inovação: entre o trabalho dos projetistas e o trabalho dos operadores. **Laboreal**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 10-14. 2008. Disponível em: http://laboreal.up.pt/files/articles/2008_12/pt/10-14pt.pdf. Acesso em: 23 jun. 2016
- BÉGUIN, Pascal; WEILL-FASSINA, Annie. Por que uma reflexão sobre as práticas de simulação. *In*: DUARTE, Francisco. **Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo**. São Paulo: Blucher, 2002. p. 343-356.
- BELLUZO, Luiz Gonzaga. Os desafios da indústria brasileira. **Carta Capital**, [s. l.], 4 mar. 2013. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/economia/os-desafios-da-industria-brasileira/>. Acesso em: 6 mar. 2013.
- BLANCK, Guilherme. **Psicologia pedagógica**: edição comentada de Liev Semionovich Vigotski. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOBILLIER CHAUMON, Marc-Éric; CLOT, Yves. Clinique de l'usage: Les artefacts technologiques comme développement de l'activité. Synthèse Introductive au dossier. **Activités**, [s. l.], v. 13, n. 13-2, 2016.

BONNEFOND, Jean-Yves; CLOT, Yves. Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites. **Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé**, [s. l.], n. 20-1, 2018.

BORTOLOSSI, Humberto José. Simetrias de Rotação de Um Octaedro Regular. **GeoGebra**, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://www.geogebra.org/m/T9dKxdqy>. Acesso em: 9 set. 2020.

BRANDINI, Laura Taddei. Roland Barthes e o ensaio enquanto ficção da China. **Remate De Males**, [s. l.], v. 37, n. 2, p. 745-761, 2017.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. **Um método para análise e co-gestão de coletivos**: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda. São Paulo: Hucitec, p. 2007. 236 p.

CAMPOS, Rosana T. Onocko; CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. Co-construção de autonomia: o sujeito em questão. In: CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa *et al.* **Tratado de saúde coletiva**. Rio de Janeiro: Hucitec/Fiocruz, 2006. p. 669-688.

CANGUILHEM, Georges. **O normal e o patológico** (1966). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CATTANI, Antônio David. Gestão participativa. In: CATTANI, Antônio David. **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Porto Alegre: Vozes, 2002. v. 2. p. 140-147.

CAVALCANTI, Bianor Scelza; FIGUEIREDO, Paulo N. Inovação e crescimento industrial. **Revista Conjuntura Econômica**, [s. l.], v. 62, n. 7, p. 22-23, 2008.

CHRISTO, Cirlene de Souza. **Análise da atividade de supervisão do trabalho**: um olhar Psico-social para o gerenciamento na indústria. 2013. 263 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

CLOT, Yves. A contribuição de Tosquelles à clínica do trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 199-207, 2013.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

CLOT, Yves. A interfuncionalidade dos afetos, das emoções e dos sentimentos: o poder de ser afetado e o poder de agir. In: BANKS-LEITE, Luci; SMOLKA, Ana Luiza B.; ANJOS, Daniela Dias dos (org.). **Diálogos na perspectiva histórico-cultural**: interlocuções com a clínica da atividade. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2016. p. 87-96.

CLOT, Yves. **Le travail à cœur**: Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris: La Découverte, 2010a.

CLOT, Yves. Clínica do trabalho e clínica da atividade. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. (org.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. p. 71-83.

CLOT, Yves. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010b.

CLOT, Yves. Trabalho e sentido do trabalho. *In*: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007. p. 265-280.

CLOT, Yves. **Uma psicologia histórico-cultural para a compreensão das práticas educativas**. Ciclo de palestras ministradas na PUC/SP, São Paulo, 2004.

CLOT, Yves. Vygotski: para além da Psicologia Cognitiva1. **Pro-posições**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 19-30, 2006.

COIMBRA, Cecília Maria Bouças; LOBO, Lilia F.; BARROS, Regina D. Benevides. A Instituição da Supervisão: análise e implicações. *In*: KAMKHAGI, Vida Raquel; SAIDON, Osvaldo. **Análise Institucional no Brasil**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987. p. 37-53.

COIMBRA, Cecília Maria Bouças; NASCIMENTO, Maria Lívia. Sobreimplicação: práticas de esvaziamento político. *In*: ARANTES, Esther Maria M.; NASCIMENTO, Maria Livia do.; FONSECA, Tania Mara Galli (org.). **Práticas PSI inventando a vida**. Niterói: EdUFF, 2007. p. 27-38.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Brasília, DF: CFP, 2005.

COUTINHO, Maria Chalfin. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CRU, Damien. Collectif et travail de métier: sur la notion de collectif de travail. **Travailler**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 53-59, 2016a.

CRU, Damien. Les règles du métier. **Travailler**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 35-52, 2016b.

CUNHA, Jorge Luiz da. Aprendizagem histórica: narrativas autobiográficas como dispositivos de formação. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 60, p. 93-105, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602016000200093&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 ago. 2018.

CYBIS, Walter de Abreu; BETIOL, Adriana Holtz; FAUST, Richard. **Ergonomia e Usabilidade: Conhecimentos, Métodos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Novatec, 2015.

DANIELLOU, François. Métodos em ergonomia de concepção: a análise de situações de referência e a simulação do trabalho. *In*: DUARTE, Francisco. **Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ: Lucerna, 2002. p. 29.

DANIELLOU, François; BÉGUIN, Pascal. Metodologia da ação ergonômica: abordagens do trabalho real. *In*: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Editora Blucher, 2007. p. 281-301.

DARSES, Françoise; REUZEAU, Florence. Participação dos usuários na concepção dos sistemas e dispositivos de trabalho. *In*: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007. p. 343-356.

DASCAL, Marcelo. Epistemologia, pragmática e controvérsias. **Revista da SBHC**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 73-98, 1994.

DELEUZE, Gilles. **Espinosa**: Filosofia Prática. São Paulo: Escuta, 2002.

DE MONTMOLLIN, Maurice; GRIZE, Jean-Blaise. **Vocabulaire de l'ergonomie**. Octarès, 1997.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Desindustrialização**: conceito e a situação do Brasil. Nota Técnica - NT no 100. São Paulo: DIEESE, junho/2011. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2011/notaTec100Desindustrializacao.html>. Acesso em: 5 mar. 2013.

DOLLÉ, François *et al.* As técnicas e a experiência dos humanos. *In*: SCHWARZ, Yves; DERRIVE, Louis (org.). **Trabalho & ergologia**: Conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2010. p. 111-128.

DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis; SCHWARTZ, Yves. Técnicas e Competências. *In*: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007. p. 111-129.

DURAFFOURG, Jacques. Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 37-50, 2013.

ESPINOSA, Baruch. **Ética/Spinoza**. Tradução e notas Thomaz Tadeu. Belo horizonte: Autêntica Editora, 2007.

FAÏTA, Daniel; DURRIVE, Louis. A linguagem como atividade. *In*: SCHWARTZ Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007. p. 167-188.

FAVRET-SAADA, Jeanne. **Ser afetado** (1990). Trad. Paula de Siqueira Lopes. Cadernos de Campo, São Paulo, n. 13, 2005. p. 155-161.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. **Cinco em cada dez indústrias enfrentam a falta de trabalhador qualificado, diz CNI**. Fortaleza: Portal da FIEC, 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www1.sfiiec.org.br/fiec-noticias/search/131555/cinco-em-cada-dez-industrias-enfrentam-a-falta-de-trabalhador-qualificado-diz-cni>. Acesso em: 5 dez. 2020.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Pesquisa Diagnóstico da Indústria Moveleira**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2015. Disponível em: <http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/diagnostico-da-industria-moveleira.htm>. Acesso em: 7 jul. 2017.

FERREIRA, Mário César. Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. **Tempus – Actas de Saúde Coletiva**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 61-78, 2012.

FERREIRA NETO, João Leite. Pesquisa e Metodologia em Michel Foucault. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 411–420, set. 2015.

FIGUEIREDO, Marcelo G.; ATHAYDE, Milton. Organização do trabalho, subjetividade e confiabilidade na atividade de mergulho profundo. **Produção**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 172-183, 2005.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade**. 1978. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de administração de empresas**, v. 20, n. 3, p. 19-28, 1980.

FONSECA, Tania Mara Galli. Modos de trabalhar, modos de subjetivar em tempos de reestruturação produtiva. *In*: FONSECA, Tania Mara Galli. **Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva – um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. p. 13-27.

FONSECA, Tania Mara Galli. Trabalho, gestão e subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 1, p. 2-11, 2003.

FONSECA, Tania Mara Galli *et al.* Pesquisa e acontecimento: o toque no impensado. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, p. 655-660, 2006.

FONSECA, Tania Mara Galli; NASCIMENTO, Maria Lívia do; MARASCHIN, Cleci. **Pesquisar na diferença: um abecedário**. Porto Alegre: Sulina, 2012. 263 p.

FOUCAULT, Michel *et al.* Mesa-redonda em 20 de maio de 1978. *In*: FOUCAULT, Michel. **Estratégias poder-saber**. Trad. Vera Lúcia Avellar Ribeiro. Organização Manoel Barros da Motta. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. (Coleção Ditos e escritos IV).

FUGANTI, Luiz Antônio. Devir. *In*: FONSECA, Tania Mara Galli; NASCIMENTO, Maria Lívia do; MARASCHIN, Cleci (org.). **Pesquisar na diferença: um abecedário**. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 75-79.

FUGANTI, Luiz Antônio. Saúde, desejo e pensamento. *In*: LANCETTI, Antonio. **Saúde e Loucura**. São Paulo: Hucitec, 1990. v. 2. p. 19-82.

GADOTTI, Moacir; FREIRE, Paulo; GUIMARÃES, Sérgio. **Pedagogia: diálogo e conflito**. São Paulo: Cortez Editora Autores Associados, 1995.

GALINARI, Rangel; TEIXEIRA JÚNIOR, Job Rodrigues; MORGADO, Ricardo Rodrigues. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial**, [s. l.], n. 37, p. 227-272, mar. 2013. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3706.pdf. Acesso em: 1 dez. 2018.

HOC, Jean-Michael. A gestão de situação dinâmica. *In*: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007. p. 443-454.

KASTRUP, Virgínia; BARROS, Regina Benevides de. Movimentos-funções do dispositivo na prática da cartografia. *In*: PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 76-91.

- LACOMBLEZ, Marianne; TEIGER, Catherine. Ergonomia, formações e transformações. *In*: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007. p. 587-602
- LACOMBLEZ, Marianne; TEIGER, Catherine; VASCONCELOS, Ricardo. A Ergonomia e o “paradigma da formação dos atores”: uma parceria formadora com os protagonistas do trabalho. *In*: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLI, Lis Andréa P. **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho**: Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas, 2014. p. 159-183.
- LARANGEIRA, Sonia M. G. Fordismo e pós-fordismo. *In*: CATTANI, Antonio David (org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 89-94.
- LEMINSKI, Paulo. **Toda poesia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013. p. 32.
- LIMA, Francisco de Paula Antunes; SILVA, Carlos Alberto Diniz. A objetivação do saber prático na concepção de sistemas especialistas: das regras formais às situações de ação. *In*: DUARTE, Francisco. **Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2002. p. 84-121.
- LINS, Sérgio. **Transferindo conhecimento tácito**: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.
- LOURAU, René. **Análise Institucional e Prática de Pesquisa**. Tradução de Heliana Conde Barros Rodrigues. Rio de Janeiro: UERJ, 1993.
- LOURAU, René. O Estado na análise institucional. *In*: ALTOE, Sonia. **René Lourau**: analista institucional em tempo integral. São Paulo: Hucitec, 2004. p. 140-56.
- MARX, Karl. **O capital**. Tradução de J. Teixeira Martins e Vital Moreira. Coimbra: Centelha, 1867. v. 1. cap. 7. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/marx/1867/ocapital-v1/vol1cap07.htm>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- MARX, Roberto. **Organização do trabalho para a inovação**: uma avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos com autonomia. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATTOSO, Jorge; POCHMANN, Márcio. Mudanças estruturais e trabalho no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 10, p. 211-214, 1998.
- MUNIZ, Hélder Pordeus *et al.* Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, São Paulo, v. 38, n. 128, p. 280-291, 2013.
- OSAVA, Mario. Indústria atrasada, economia enigmática. **Carta Capital**, [s. l.], 4 mar. 2013. Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/economia/industria-atrasada-economia-enigmatica>. Acesso em: 5 mar. 2013.
- OSÓRIO DA SILVA, Claudia. Clínica da atividade e análise institucional: inflexões do transformar para o compreender. *In*: OSÓRIO DA SILVA, Claudia; ZAMBONI, Jésio; BARROS, Maria Elizabeth Barros de (org.). **Clínicas do Trabalho & Análise Institucional**. Rio de Janeiro: Nova Aliança, 2016a. p. 37-64.

- OSÓRIO DA SILVA, Cláudia. Pesquisa e intervenção: movimentos que se cruzam e coexistem, em mútua interferência. *In*: BANKS-LEITE, Luci; SMOLKA, Ana Luiza Bustamante; ANJOS, Daniela Dias dos (org.). **Diálogos na perspectiva histórico-cultural: interlocuções com a clínica da atividade**. Campinas: Mercado das Letras, 2016b. p. 153-168.
- OSÓRIO DA SILVA, Cláudia; BARROS, Maria E. de B.; LOUZADA, Ana P. F. Clínica da atividade: dos conceitos às apropriações no Brasil. *In*: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis A. (org.). **Clínicas do Trabalho: perspectivas francesa e brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 188-207.
- OSTROM, Elinor; HESS, Charlotte. **Entendendo o conhecimento como um bem comum**. Tradução de Ladislav Dowbor. Cambridge: MIT Press, 2007. Disponível em: <https://dowbor.org/2015/05/elinor-ostrom-e-charlotte-hess-understanding-knowledge-as-a-commons-entendendo-o-conhecimento-como-um-bem-comum-cambridge-mit-press-cambridge-2007.html/>. Acesso em: 15 maio 2016.
- PASSOS, Eduardo; BARROS, Regina Benevides de. Por uma política da narratividade. *In*: PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- PASSOS, Eduardo; BENEVIDES, Regina. Clínica e biopolítica na experiência do contemporâneo. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, 2001. p. 89-99.
- PASSOS, Eduardo; EIRADO, André do. Cartografia como dissolução do ponto de vista do observador. *In*: PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- PEREIRA, Maristela de Souza. Entrevista: Alessandra Re. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 203-212, 2017.
- PISSINATI JUNIOR, Jair; BIANCO, Mônica de Fátima. Reestruturação produtiva e organização clássica do trabalho no pólo moveleiro de Linhares/ES: um estudo de caso na Movelar. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ENEGEP, 2004. p. 1049-1056. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0113_1062.pdf. Acesso em: 6 jun. 2012.
- PRESTES, Zoia Ribeiro. **Quando não é quase a mesma coisa: análise de traduções de Lev Semionovitch Vigotski no Brasil: repercussões no campo educacional**. 2010. 295 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- RAUTER, Cristina. Clínica Transdisciplinar: afirmação da multiplicidade em Deleuze/Spinoza. **Revista Trágica: estudos de filosofia da imanência**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 45, 2015.
- ROCHA, Marisa Lopes. A formação como acontecimento: solidão, pensamento e autogestão. *In*: MACHADO, Adriana Marcondes; FERNANDES, Ângela; ROCHA, Marisa da. **Novos possíveis no encontro da psicologia com a educação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 37-48.

RODRIGUES, Heliana de Barros Conde. Para entrar na dança. *In*: MORAES, Marcia; FERREIRA, Marcelo Santana (org.). **Políticas de pesquisa em psicologia social**. Rio de Janeiro: Nova Aliança, 2016. p. 15-26

RODRIGUES, Heliana de Barros Conde; SOUZA, Vera LB. A análise institucional e a profissionalização do psicólogo. **Análise institucional no Brasil**, v. 2, p. 27-45, 1987.

ROLNIK, Suely. À sombra da cidadania: alteridade, homem da ética e reinvenção da democracia. *In*: MAGALHÃES, Maria Cristina Rios. **Na sombra da cidade**. São Paulo: Escuta, 1995, p. 141-170.

ROUILLEAUL, Henri. Prefácio da segunda edição francesa. *In*: GUÉRIN, François *et al.* **Comprender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.

ROVER, Aires J. **Humor** – Engenharia de software. eGov UFSC, [s. l.], 26 nov. 2009. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/humor-engenharia-de-software>. Acesso em: 1 dez. 2018.

SALERNO, Mario Sergio. **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Senac, 2001.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Edusp, 2007.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SATO, Leny. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 1147-1157, 2002.

SAWAIA, Bader Burihan. Transformação social: um objeto pertinente à psicologia social? **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 26, n. SPE2, p. 4-17, 2014.

SCHWARTZ, Yves. A experiência é formadora? **Educação & Realidade**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 35-48, 2010.

SCHWARTZ, Yves. Conhecer e estudar o trabalho. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 83-89, 2015.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. *In*: FIGUEIREDO, Marcelo (org.). **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 23-33.

SCHWARTZ, Yves. Uso de si e competência. *In*: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007. p. 205-221

SEMERARO, Giovanni. A concepção de trabalho em Gramsci: constituição ontológica e princípio educativo. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 233-244, 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL **Portraits of a social history**: the furniture. Departamento Regional do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: SENAI, 2018. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/o-sistema-firjan/setores-de-atuacao/mobiliario.html>. Acesso em: 23 set. 2021.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNETT, Richard. **Juntos**: os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SILVA, Claudia Osório da; RAMMINGER, Tatiana. O trabalho como operador de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 12, p. 4751-4758, 2014.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO RIO DE JANEIRO. (S. l.: S. n.). Disponível em: <http://www.sim-rio.org.br/historia>. Acesso em: 27 maio 2015.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1911.

TEDESCO, Sílvia Helena; PINHEIRO, Diego Arthur Lima. A clínica da atividade e o dialogismo bakhtiniano: por uma psicologia do estilo. In: AMADOR, Fernanda Spanier; BARROS, Maria Elizabeth Barros de; FONSECA, Tania Mara Galli (org.). **Clínicas do trabalho e o paradigma estético**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. v. 1. p. 189-209.

TITTONI, Jaqueline; DIAS, Lúcia Regina Rudit; TREIN, Anna Luiza; PRUDENTE, Jéssica. O trabalho como arte: Invenção e criação nos modos de trabalhar. **Psicoperspectivas**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 117-131, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Instituto de Psicologia. Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia. **Projeto Político Pedagógico Biênio 2016-2017**. Niterói: UFF, 2016. Disponível em: <http://coordenacaopsicologia.sites.uff.br/projeto-politico-pedagogico/>. Acesso em: 24 maio 2020.

VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos; PAMPLONA, Leonardo de Moura Perdigão; SOUTO, Sabrina Weber. Novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, n.15, p. 83-96, março 2002. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1504.pdf. Acesso em: 13 dez. 2012.

VASCONCELOS, Ricardo; LACOMBLEZ, Marianne. Redescubramo-nos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone. **Laboreal**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2005.

VICENTI, Antonella de. Ivar Oddone, intelectual orgânico e pesquisador heterodoxo. **Les territoires du travail**, Catéis Marseille, n. 3, p. 33-42, 1999.

WISNER, Alain. A antropotecnologia. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 29-34, 1992.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho**: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro, 1994. 190 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. *In*: SALERNO, Mario Sergio. **Relaço de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Senac, 2001. p. 67-93.

ZARIFIAN, Philippe. Novas formas de organização e modelo da competência na indústria francesa. *In*: WORKSHOP IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, 1., 1995, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 1995. p. 1-17.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. O tempo do trabalho: o tempo-devir frente ao tempo espacializado. **Tempo social**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012. 197 p.

APÊNDICE A – CONFERENTE DE MEDIDAS

DESCRIÇÃO DE CARGOS

IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO CARGO: **CONFERENTE DE MEDIDAS**

DEPARTAMENTO: Comercial

SETOR: Serviços

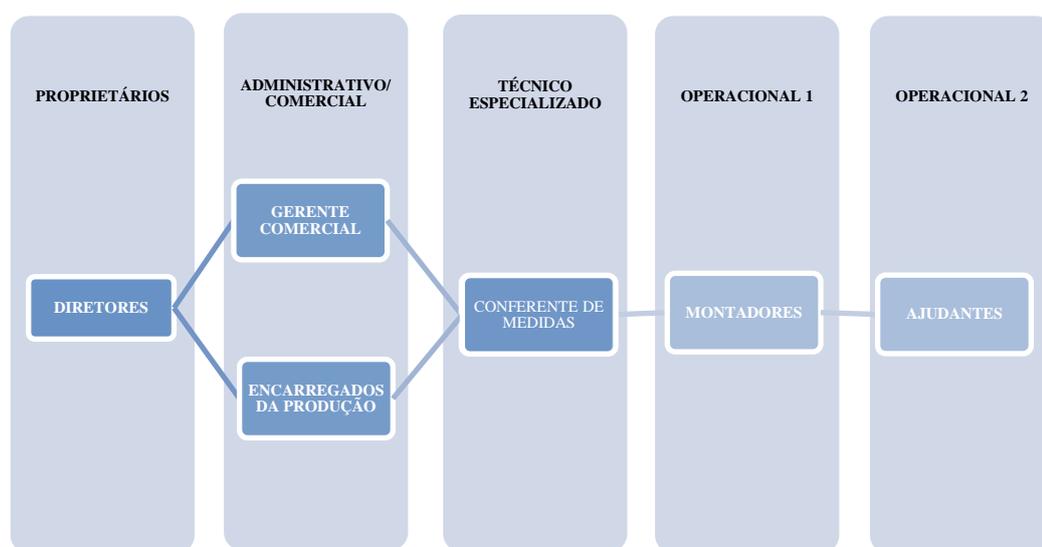
SUPERVISOR IMEDIATO: Gerência comercial

NÍVEL: Técnico Especializado

CBO: 3912 E 4142

ORGANOGRAMA

Posição do cargo na estrutura hierárquica



CONTEÚDO

1. MOTIVO DA EXISTÊNCIA DO CARGO NA EMPRESA TAREFAS ESPECÍFICAS

Realizar a medição técnica;
Elaborar o projeto técnico de acordo com as normas da empresa;
Liberar o projeto para a produção.

2. PARA ATINGIR ESSES OBJETIVOS, O CONFERENTE TEM ATIVIDADES SOB A SUA RESPONSABILIDADE RESPONSABILIDADES PRINCIPAIS

- **Receber os projetos dos consultores de vendas**

Receber e organizar os projetos para a realização da medição técnica, conferir se o projeto contém todas as informações necessárias para a realização da medição técnica: medidas, endereço, telefones e nome do cliente; conferir se as medidas estão apresentadas conforme as normas, sanar as dúvidas com o consultor.

- **Verificar a conformidade das medidas que estão no projeto com as da casa dos clientes**

Marcar com o cliente o horário da medição, ser pontual, estar com as ferramentas necessárias para realizar a medição e com o projeto, conferir se as medidas estão corretas, registrar as medidas que não estejam em conformidade.

- **Comunicar ao consultor as medidas em desacordo**

Apresentar ao consultor responsável pelo projeto as medidas em desacordo, refazer a medida junto com o consultor, retornar à casa do cliente para refazer a medição técnica, caso seja necessário.

- **Fazer o projeto técnico**

Fazer o projeto técnico conforme as normas, liberar o projeto para a produção dentro do prazo estabelecido pela gerência.

- **Atender às solicitações de informações da produção**

3. O CONFERENTE DE MEDIDAS TEM AUTONOMIA PARA:

Liberar os projetos para a produção, fazer pequenas alterações solicitadas pela produção, liberar o projeto e orientar o montador no início da montagem.

4. NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES DEVE

- Demonstrar autocontrole, repassar as informações técnicas, pedir informações técnicas, comunicar-se com clareza, ser educado.

5. RECURSOS PARA O TRABALHO:

- Esquadro, Trena, Paquímetro, Compasso, Régua, Escalímetro, Nível, Metro, Papel milimetrado, lápis, microcomputador, impressora.

6. INDICADORES DE RESULTADOS:

- Aumento do volume de clientes atendidos por consultor, cumprimento do cronograma de liberação dos projetos para a produção, diminuição de pedidos de peças de reposição para a montagem.

ESPECIFICAÇÕES

1. FORMAÇÃO

- Para atuar nessas ocupações, requerem-se escolaridade e formação que variam do ensino médio incompleto até o ensino técnico profissionalizante de nível médio, na área da madeira e do mobiliário.

2. CONHECIMENTOS

- Ler projetos, saber calcular medidas, ter conhecimento dos materiais (MDF e acessórios), normas e procedimentos internos, conhecer a ferramenta Sistema Um e Sistema Dois.

3. HABILIDADES

- Comunicar-se bem, demonstrar organização, exatidão e precisão. Ter paciência e atenção. Apresentar flexibilidade nas negociações.

4. ATITUDES

- Relacionar-se bem com toda a cadeia produtiva: Departamento comercial, produção e Serviço de montagem. Ter responsabilidade, manter-se atualizado

quanto aos materiais, ter iniciativa, seguir os padrões de qualidade, trabalhar com ética.

5. SALÁRIO

- Piso salarial + 1% de comissão nos projetos conferidos.

6. CARGA HORÁRIA:

- 44 horas semanais.

APÊNDICE B – VENDEDOR-PROJETISTA

DESCRIÇÃO DE CARGOS

IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO CARGO: VENDEDOR PROJETISTA

DEPARTAMENTO: Comercial

SETOR: Consultoria/vendas

SUPERVISOR IMEDIATO: Gerente Comercial

NÍVEL: Operacional

CBO-MT: 3751 - Designers de interiores

3541 - Promotor de vendas especializado

ORGANOGRAMA

Posição do cargo na estrutura hierárquica



CONTEÚDO

7. MOTIVO DA EXISTÊNCIA DO CARGO NA EMPRESA

TAREFAS ESPECÍFICAS:

Projetam e executam soluções para espaços internos residenciais e comerciais visando a estética, o bem-estar e o conforto. Criam e projetam ambientes comerciais que valorizem o produto. Realizam as suas atividades por meio de visitas a clientes, para os quais os apresentam e os demonstram os seus projetos, esclarecem dúvidas e acompanham o pós-venda. Contatam outros setores da empresa, sugerem políticas de vendas e de promoção de produtos.

8. PARA ATINGIR ESSES OBJETIVOS, O CONSULTOR/DESIGNER TÊM ATIVIDADES SOB A SUA RESPONSABILIDADE. RESPONSABILIDADES PRINCIPAIS

- Conhecer as ferramentas do *software* Sistema Dois lite/Desideratum
- Conhecer a biblioteca de produtos modulados, catálogo dos móveis componíveis, acessórios e opcionais.
- Planejar visitas e contatos - 3541
Discutir estratégias com o superior
A.1 - Discutir estratégias com o superior A.2 - Analisar potencial de clientes A.3 - Preparar cadastro de novos clientes A.4 - Contatar clientes A.5 - Agendar horário A.6 - Fazer itinerário de visitas A.7 - Receber indicação de futuros clientes A.8 - Atender solicitação de clientes A.9 - Classificar clientes por potencial A.10 - Enviar mala direta aos clientes A.11 - Pesquisar ações dos concorrentes A.12 - Cumprir cotas de venda do produto A.13 - Assessorar os vendedores na venda A.14 - Organizar material de trabalho A.15 - Planejar sequência de trabalho A.16 - Atualizar cadastro de clientes A.17 - Participar de reuniões
- Divulgar produtos e serviços - 3541
Explicar objetivos da visita
B.1 - Explicar objetivos da visita B.2 - Discriminar tipos de serviços B.3 - Discriminar tipos de produtos B.4 - Auxiliar na escolha dos produtos B.5 - Identificar necessidades do cliente B.6 - Demonstrar características e benefícios do produto B.7 - Apresentar tabelas de preços B.8 - Explicar formas de pagamento B.9 - Esclarecer dados técnicos do produto ao cliente B.10 - Esclarecer dados científicos do produto B.11 - Implementar estratégias de marketing B.12 - Fornecer amostras B.13 - Gerar demanda de produtos B.14 - Realizar pesquisas junto aos clientes B.15 - Convidar clientes para visitar empresa B.16 - Convidar clientes para lançamento de produtos B.19 - Divulgar eventos científicos
- Conceber o projeto - 3751
A.1 - Fazer levantamento métrico e fotográfico A.2 - Adequar os elementos já existentes ao espaço A.3 - Elaborar estudos preliminares A.4 - Elaborar planta de distribuição dos espaços internos A.5 - Planejar a circulação A.6 - Distribuir volumes no espaço A.8 - Apresentar em modelos e/ou maquetes soluções para o ambiente A.9 - Conceber programação visual para espaços comerciais (merchandising) A.10 - Adaptar projeto à vida útil de produto e materiais A.11 - Apresentar estudo preliminar ao cliente A.12 - Adaptar projeto às condições do ambiente
- Concretizar a venda - 3541
Apresentar proposta ao cliente C.2 - Calcular custo do produto C.3 - Tirar pedidos de produtos C.4 - Encaminhar cliente para cadastro C.5 - Verificar ficha cadastral do cliente C.6 - Preencher contrato C.7 - Receber pagamento do produto C.8 - Emitir recibo de venda C.9 - Transmitir pedido de venda ao escritório central C.10 - Estabelecer prazos de entrega dos produtos C.11 - Entregar projetos vendidos ao conferente C.12 - Controlar/acompanhar vendas efetuadas C.13 - Implantar contratos de serviços.
- Elaborar o projeto para a conferência de medidas - 3751
C.1 - Representar graficamente soluções para o ambiente (Sistema Um/Sistema Dois) C.2 - Alocar pontos de ar-condicionado C.3 - Alocar pontos para informática C.4 - Alocar pontos de iluminação C.5 - Alocar pontos elétricos C.6 - Alocar pontos hidráulicos C.7 - Alocar pontos de telefonia C.8 - Especificar os materiais a serem utilizados C.11 - Adaptar o projeto às normas da empresa

- Contatar áreas internas da empresa 3541

E.1 - Requisitar material de consumo E.2 - Encaminhar documentação do cliente E.3 - Obter informações de pré-venda E.4 - Requisitar material de divulgação E.5 - Consultar publicações técnicas E.6 - Elaborar relatórios e estatísticas E.7 - Sugerir melhorias ao processo promocional e comercial E.8 - Comunicar as transações realizadas E.9 - Informar ao superior resultados de vendas E.10 - Priorizar pedidos e/ou ações para clientes especiais E.11 - Checar irregularidades na entrega dos produtos E.12 - Requisitar assistência técnica E.13 - Requisitar troca de produtos E.14 - Relatar irregularidades dos produtos

9. O CONSULTOR TEM AUTONOMIA PARA

Supervisionar execução do projeto, acompanhada(o) ou não do supervisor de montagem; Fazer manutenção programada do projeto junto ao cliente; Fazer ajustes ao projeto; Avaliar o resultado do projeto; Acompanhar execução orçamentária.

10. NO RELACIONAMENTO COM CLIENTE, O CONSULTOR DEVE

- Interpretar as necessidades do cliente - 3751

B.1 - Entrevistar cliente B.2 - Identificar expectativas e necessidades do cliente B.3 - Definir limites orçamentários do projeto B.4 - Definir programa de ações B.5 - Indicar outros profissionais B.6 - Apresentar sugestões B.7 - Apresentar portfólio ao cliente B.8 - Demonstrar trabalho in loco B.9 - Avaliar viabilidade do projeto B.10 - Estabelecer contrato de trabalho

G.1 - Criar ambiente favorável ao consumo G.3 - Pesquisar linhas de produtos conforme perfil do cliente

- Acompanhar os clientes no pós-venda e/ou na montagem 3541/3751

Visitar cliente pós-venda D.2 - Verificar opiniões do cliente D.3 - Comunicar aos clientes alterações nos produtos e/ou serviços D.4 - Esclarecer dúvidas do contrato D.5 - Alterar contratos de clientes D.6 - Esclarecer dúvidas do pedido D.7 - Verificar prazo de entrega dos produtos D.8 - Coordenar assessoria técnica ao cliente D.9 - Renovar contratos D.10 - Controlar questionário de pesquisa de satisfação do cliente D.11 - Filtrar informações para melhorar serviços D.12 - Dar retorno das sugestões ao cliente D.13 - Enviar brindes ao cliente D.14 - Entregar brindes ao cliente D.19 - Relatar visitas

E.1 - Supervisionar execução do projeto E.2 - Fazer manutenção programada do projeto E.4 - Fazer ajustes ao projeto E.5 - Avaliar o resultado do projeto E.6 - Acompanhar execução orçamentária.

11. RECURSOS PARA O TRABALHO

Computador, *softwares*, máq. copiadora, celular, telefone fixo, tabelas de preços e estoque catálogos, panfletos, recurso visual, cartões de visita, veículos, contratos de pedidos, e agenda pessoal.

12. INDICADORES DE RESULTADOS

Cumprimento das cotas e do cronograma de entrega para a conferência de medidas, projetos com boa apresentação estética, com informações técnicas completas e poucos pedidos de peças na montagem. Aumento da carteira de clientes, retorno deles para compras complementares/futuras, fidelização do cliente.

ESPECIFICAÇÕES

7. FORMAÇÃO

Conforme a tendência de profissionalização que se verifica na área, pode-se afirmar que é desejável formação técnica de nível médio ou universitária, dependendo da ocupação. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, demandam formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5.598/2005.

8. CONHECIMENTOS

Ler projetos, saber calcular medidas, ter conhecimento dos materiais (MDF e acessórios), normas e procedimentos internos, conhecer a ferramenta Sistema Um e Sistema Dois.

9. HABILIDADES - 3541/3751

Z.1 - Demonstrar criatividade Z.2 - Demonstrar capacidade de objetividade Z.3 - Demonstrar capacidade de negociação Z.4 - Demonstrar senso estético Z.5 - Demonstrar flexibilidade Z.8 - Demonstrar capacidade de visão espacial Z.9 - Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe Z.12 - Demonstrar capacidade de trabalhar sob pressão.

Z.2 - Demonstrar senso de organização Z.4 - Demonstrar capacidade de escuta atenta (saber ouvir) Z.5 - Demonstrar confiança Z.6 - Demonstrar senso ético Z.8 - Demonstrar resiliência Z.13 - Demonstrar habilidade de comunicação verbal Z.15 - Demonstrar capacidade de gerenciar tempo Z.16 - Demonstrar capacidade de persuasão.

10. ATITUDES

Dialogar com os pares e com os superiores; Ter responsabilidade, manter-se atualizado quanto as ferramentas do SISTEMA UM/Sistema Dois; Ter iniciativa; Seguir os padrões de qualidade da empresa; Orientar os clientes com ética, Tomar decisões; Trabalhar em equipe; Trabalhar sob pressão; Contornar situações adversas, Autoavaliar-se.

11. SALÁRIO

Piso salarial do comércio + comissão

12. CARGA HORÁRIA:

44 horas semanais.