



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Cardoso Bouyer, Gilbert; Barbosa, Eduardo
Subjetividade e segurança do trabalho: a experiência de um grupo de mútua ajuda
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 50, núm. 1, enero-marzo, 2010, pp. 48-59
Fundação Getulio Vargas
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155113816005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

SUBJETIVIDADE E SEGURANÇA DO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DE UM GRUPO DE MÚTUA AJUDA

SUBJECTIVITY AND WORK SAFETY: THE EXPERIENCE OF A MUTUAL HELP GROUP

SUBJETIVIDAD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO: LA EXPERIENCIA DE UN GRUPO DE AYUDA MUTUA

RESUMO

Este trabalho investigou a relação entre subjetividade e segurança do trabalho no setor de manutenção de uma empresa de mineração de grande porte. Verificou que a experiência com um grupo de mútua ajuda pode ser usada como instrumento de melhoria da segurança do trabalho. Foi estudado um grupo de mútua ajuda denominado Programa Hoje Não, composto por 35 trabalhadores do setor de manutenção. Os métodos empregados foram entrevistas conforme os modelos da psicodinâmica do trabalho e da psicossociologia, além da clínica do trabalho e da análise ergonômica do trabalho. Com as técnicas do Programa Hoje Não, aplicadas no grupo, o número de acidentes foi reduzido até atingir valores nunca alcançados em 11 anos.

PALAVRAS-CHAVE Segurança do trabalho, subjetividade, ergonomia, acidentes, Psicologia do Trabalho.

Gilbert Cardoso Bouyer gilbert@decea.ufop.br

Professor do Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto – João Monlevade – MG, Brasil

Eduardo Barbosa mjbirro@terra.com.br

Engenheiro pelo Departamento de Engenharia da Produção, Faculdade Pitágoras – Cidade Jardim – MG, Brasil

Recebido em 28.11.2008. Aprovado em 21.12.2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Arnaldo José França Mazzei Nogueira

ABSTRACT *This paper investigated the relation between subjectivity and work safety in the maintenance sector of a large mining company. It was found out that the experience with a mutual help group might be used as instrument to improve work safety. A mutual help group called Programa Hoje Não (Today-No Program), made up of 35 workers from the maintenance sector was studied. The methods employed were interviews following the models of work psychodynamics and psychosociology, besides work clinic and ergonomic work analysis. Due to the techniques of “Today-No Program”, the number of accidents was reduced to figures never reached in eleven years.*

KEYWORDS *Work safety, subjectivity, ergonomics, accidents, Work Psychology.*

RESUMEN *Este trabajo investigó la relación entre subjetividad y seguridad del trabajo en el sector de mantenimiento de una gran empresa de minería. Verificó que la experiencia con un grupo de ayuda mutua puede ser usada como instrumento de mejora de la seguridad del trabajo. Ha sido estudiado un grupo de ayuda mutua denominado Programa Hoje Não (Hoy No), compuesto por 35 trabajadores del sector de mantenimiento. Los métodos empleados fueron entrevistas conforme los modelos de la psicodinámica del trabajo y de la psicossociología, además de la clínica del trabajo y del análisis ergonómico del trabajo. Con las técnicas del Programa Hoje Não, aplicadas en el grupo, el número de accidentes se redujo hasta lograr valores nunca alcanzados en 11 años.*

PALAVRAS CLAVE *Seguridad del trabajo, subjetividad, ergonomia, accidentes, Psicologia del Trabajo.*

INTRODUÇÃO

Este trabalho traz uma contribuição para o campo da segurança do trabalho ao demonstrar como a subjetividade, conforme tratada pela abordagem dejouriana, pode se transformar em agente de prevenção de acidentes, no mesmo nível que as condições de trabalho, a organização do trabalho, os processos de trabalho, a tecnologia e a autonomia.

A literatura é farta nas explicações sobre como as novas formas de gestão e de organização do trabalho “apropriam-se da subjetividade dos trabalhadores” (SILVA, 2006, p. 4) com objetivos filiados a uma racionalidade técnica, ou seja, obtenção de adesão e envolvimento para aumentar produtividade, reduzir índices de retrabalho e o número de produtos com defeitos. Outros autores defendem que as novas formas de organização do trabalho, como o ohnoísmo (toyotismo) e o modelo sueco, promovem uma exploração da subjetividade, com vistas a manter uma intensificação maior do trabalho em relação ao modelo clássico de organização da produção (ANTUNES, 2007). Apropriação e gestão da subjetividade serviriam, ainda, segundo o autor, para amenizar as objeções às elevadas cargas de trabalho impostas aos trabalhadores, no novo taylorismo-fordismo e nos novos modelos de organização do trabalho.

A pergunta que este trabalho se propôs a responder é se a mesma subjetividade, tão apropriada com fins de maior produtividade do capital nos novos modelos de organização da empresa e da produção, não poderia ser também poderoso recurso na melhoria da segurança do trabalho.

Nesse âmbito de relações entre subjetividade e organização do trabalho, observa-se que existem estratégias de defesa contra o sofrimento provocado pelo hiato entre organização do trabalho prescrita e organização do trabalho real. Há, nesse contexto, defesas contra os riscos reais da atividade. As estratégias coletivas de defesa tendem a agravar esses riscos, ao invés de amenizá-los (DEJOURS, 1987, 2006).

Portanto, neste estudo, ao observar e analisar as situações que envolvem estratégias coletivas de defesa, foi verificado que a percepção e a conscientização dos atores (gestores e operadores), dos próprios aspectos subjetivos e compromissos cognitivos envolvidos na regulação dos riscos da atividade (AMALBERTI, 1996), mediante técnicas de interação em um grupo de mútua ajuda, os conduziam a uma tomada de consciência quanto aos próprios mecanismos defensivos empregados e quanto aos riscos reais da atividade. A tese ora defendida é que a interação intersubjetiva em um grupo de mútua ajuda reforça e re-

vigora o gênero (CLOT, 2004), permitindo que as ações e estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores para lidar com os riscos da atividade de trabalho sejam amparadas e legitimadas pelo coletivo, o que impacta positivamente na segurança do trabalho.

A equipe de pesquisa optou, neste estudo, por não oferecer uma definição de grupos de mútua ajuda, já bem presente na literatura das ciências humanas e sociais. A razão é que a conotação e o sentido de grupo de mútua ajuda, neste trabalho, é bastante singular e guarda suas particularidades e diferenças em relação ao que se conhece comumente por essa expressão. Por isso, optamos por fazer ficar claro, para o leitor, o que ora denominamos de grupo de mútua ajuda (no contexto específico deste trabalho), não por referências a outros trabalhos, mas pela leitura integral do presente texto. Isso se deve ao fato de as experiências aqui relatadas não se assemelharem integralmente aos trabalhos que são desenvolvidos, por exemplo, nos grupos de mútua ajuda dos Alcoólicos Anônimos (AA) e em outros similares.

Entendemos o gênero, conforme os estudos de Clot (2004), como um *background* composto de instrumentos, saberes e regras tácitas, encontrados num coletivo de trabalho, que orientam e amparam a ação dos atores da atividade. O grupo de mútua ajuda mostra-se eficaz na melhoria da segurança do trabalho porque dinamiza a força e o poder do gênero. Isso viabiliza um maior suporte às ações (e mecanismos de regulação) envolvidas na gestão dos riscos. Essa gestão subjetiva – cognitiva e afetiva – dos riscos, por parte dos trabalhadores e apoiada pelo gênero, é necessária ao combate aos acidentes. Ela opera por mecanismos de regulação, individual e coletiva, para enfrentar os imprevistos e reverses do real do trabalho.

A fragilidade da segurança do trabalho, em diferentes organizações produtivas, ocorre pela negligência do gênero enquanto categoria fundamental para a integridade física e mental dos atores em atividade. Aqui, os resultados profícuos ocorreram pela via inversa: ao invés de negar o gênero, a experiência de sucesso ora relatada permitia o seu reforço, o seu revigoramento, conferindo maior liberdade para a modificação de modos operatórios e a adoção de um amplo repertório de estratégias essenciais para regulação dos riscos.

O coletivo, segundo a noção de gênero, não é apenas a soma de indivíduos. Ele se interpõe entre a ação individual e os instrumentos, saberes, competências, estratégias e compromissos cognitivos (necessários à segurança de cada um e de todos), coletivamente cristalizados por uma história em uma atividade de trabalho específica. É por

ele que cada trabalhador encontra apoio nos momentos de ação (incluindo as decisões). Portanto, o coletivo e o gênero têm o poder de proteger o sujeito até de si mesmo; poder de amparar as ações e, assim, funcionar como barreira contra os acidentes de trabalho. Barreira contextualizada, situada, incorporada, histórica e culturalmente localizada.

A dimensão comunicacional e de partilha intersubjetiva é de fundamental importância para a potencialização do gênero como instrumento coletivo de segurança do trabalho. Nas comunicações nesse grupo de mútua ajuda (envolvido no Programa Hoje Não), verificou-se a elaboração de novas formas de proteção bem conscientes e calcadas no agir concreto sobre o processo de trabalho. Isso ocorreu pelo diálogo e compreensão mútua, num espaço coletivo de relações intersubjetivas (intercâmbios na dimensão da linguagem) e num espaço deliberativo para a explicitação: (1) de habilidades e regras tácitas no repertório do gênero e da *métis* (inteligência da prática); (2) de componentes cognitivas do trabalho real e compromissos cognitivos elaborados pelos trabalhadores; (3) de componentes psíquicas e afetivas da atividade de trabalho (como, por exemplo, as estratégias e mecanismos de defesa); (4) de mecanismos de regulação e estratégias de modificação dos modos operatórios para gerir os riscos da atividade e a variabilidade inerente ao trabalho real. Tal pôde ser demonstrado pela análise sistemática de 68 casos estudados no grupo de mútua ajuda (Programa Hoje Não). Alguns deles foram selecionados para discussão neste trabalho.

O Programa Hoje Não, conforme será explicado a seguir, foi concebido por uma equipe multidisciplinar que envolve pesquisadores e profissionais da empresa, com o objetivo de funcionar, em caráter experimental, como ferramenta de combate aos acidentes de trabalho.

A organização do trabalho do setor de manutenção tomado para este estudo experimental caracteriza-se por um maior grau de autonomia dos atores, uma vez que os processos de trabalho ainda não estão inteiramente prescritos e formalizados. Os atores desfrutam de certa margem de manobra para utilizar a engenhosidade e a inteligência astuciosa. A tecnologia não é fator de destaque no cerne da organização do trabalho em manutenção, sendo os processos de trabalho pautados predominantemente por atos manuais, soluções artesanais e corriqueiras oriundas da criatividade dos atores.

Conhecer os fenômenos subjetivos envolvidos em um coletivo envolve compreender sua “atividade subjetivante” ou “*subjektvierendes handeln*” (DEJOURS, 1997, p. 43). Isso requer a análise da dinâmica implícita de seu uso,

com os compromissos (cognitivos, psíquicos) elaborados para enfrentar o real do trabalho, uma vez que estes não são apreensíveis apenas pelo que se observa objetivamente nos modos operatórios e nos atos. É necessário analisar sua forma de manifestação nas condutas, nos modos operatórios e nos juízos elaborados pelo sujeito que trabalha; em sua ação.

A atividade subjetivante envolve a inteligência do corpo, um saber-fazer latente cujas coordenadas de uso, em parte, escapa da própria consciência dos agentes, mas emerge nos fenômenos desencadeados pelos métodos de entrevista em grupo, segundo os moldes da psicossociologia do trabalho (ENRIQUEZ, 1995).

Esse saber-fazer operatório tácito e incorporado é pouco explorado na compreensão dos acidentes de trabalho, visto sua relevância para compreender situações em que a ação do operador seguiu determinado curso (apoiado em seu saber corporal não simbolizado) e não outro qualquer. É necessário compreender a ação, em seus aspectos subjetivos, de difícil simbolização, e pouco objetivados em atos concretos visíveis ao olhar do observador, contextualizada pelas situações concretas da atividade, pelas condições de trabalho e pelas prescrições (tarefa) da organização do trabalho em questão. Nessa ação contextualizada, existem estratégias de regulação e compromissos subjetivos, elaborados pelos trabalhadores, para administrarem os riscos do trabalho e a variabilidade das situações de produção, de modo a obter os resultados exigidos com segurança e eficiência produtiva.

Distancia-se a presente abordagem da gestão da subjetividade, e da atividade subjetivante, daqueles encaminhamentos convencionais de pesquisa que tratam o fator humano como falha humana ou como recurso humano (DEJOURS, 1997). Está-se mais próximo de uma hermenêutica da ação via uma tradição compreensiva (RICOEUR, 1978) mediada pelo recurso da linguagem como fonte de acesso às componentes cognitivas e afetivas de cada ato, aqui compreendido como ato tradicional eficaz, situado e contextualizado pela história e pela cultura.

Mas a compreensão de como os operadores regulam os riscos, em sua atividade de trabalho real, somente ganha corpo pela linguagem dos próprios trabalhadores, num modelo de análise que aqui ganhou corpo pelas contribuições de três escolas, a saber: (a) clínica do trabalho (CLOT, 1995, 2004); (b) psicodinâmica do trabalho dejouriana (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1994); (c) psicossociologia do trabalho (ENRIQUEZ, 1995).

A questão dos acidentes de trabalho deve ser avaliada sem negligenciar os aspectos subjetivos da atividade de trabalho. Na subjetividade, compreendemos aqui que

estão inseridos os aspectos implícitos da atividade, como a regulação dos riscos e os compromissos cognitivos (AMALBERTI, 1996) elaborados, pelos atores, para enfrentar os riscos e imprevistos do real do trabalho. Trata-se de um uso de si pelo sujeito (SCHWARTZ, 1998), na ação de conciliar a segurança de si e dos outros com a necessidade de obter os resultados e objetivos prescritos pela empresa, num modelo específico de organização do trabalho. A subjetividade, assim compreendida, não vem explicitada nas prescrições e não tem como ser inteiramente simbolizada, objetivada, formalizada. No entanto, conforme atestam os resultados ora obtidos, ela ganha forma na experiência de um grupo de mútua ajuda, o que, segundo a clínica da atividade de Clot (2004), fortalece o gênero da atividade de trabalho e, conseqüentemente, a segurança do trabalho, conforme será explicado.

No efetivo funcionamento do trabalho concreto, são, assim, mobilizados recursos de um recôndito domínio sensorial-afetivo-cognitivo do sujeito atuante, apoiados pelo gênero, os quais germinaram e floresceram ao longo de sua história no trabalho. Esse domínio sensorial e afetivo é uma componente relevante para a compreensão dos acidentes de trabalho, ainda pouco ou nada explorada nos trabalhos sobre segurança do trabalho (ALMEIDA, 2006; ALMEIDA, BINDER, 2004). Uma forma de fazer ganhar visibilidade esse domínio sensorial e afetivo, fator-chave para a segurança e a saúde ocupacional, é compreender o papel da subjetividade do coletivo na regulação dos riscos, pela profícua experiência de um grupo de mútua ajuda, como no caso do Programa Hoje Não.

A experiência e a vida dos homens que trabalham não pode ser colocada entre parênteses. A instigação da comunicação em um grupo, de modo a provocar a visibilidade das componentes intersubjetivas do trabalho real, pode tirar essa experiência de suas fronteiras de clandestinidade (“parênteses”). Isso anima a dimensão subjetiva da atividade e confere, ao domínio inicialmente inapreensível da ação, uma fértil possibilidade de apreensão. Nesse domínio, localiza-se o saber tácito (POLANYI, 1983), sem privilégio de visualização, objetivação e formalização plena, mas que vem ganhando visibilidade no Programa Hoje Não, conforme verificado por este trabalho de pesquisa.

COMPREENSÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Na ação envolvida em um acidente, há a presença das habilidades tácitas dos operadores em dada situação de risco, num contexto que tem seus contornos tecidos pelos conceitos bem conhecidos da ergonomia da atividade: (a)

condições, meios e instrumentos de trabalho oferecidos aos operadores; (b) possibilidades (ou restrições, constrangimentos) à variação dos modos operatórios; (c) regulações realizadas para lidar com os riscos na atividade; (d) compromissos e estratégias (cognitivas e psíquicas) elaborados para lidar com a variabilidade das situações de trabalho; (e) estratégias e regulações para manter a integridade física e mental paralelamente à obtenção dos resultados exigidos pela organização do trabalho prescrita; (f) possibilidades (ou constrangimentos) à negociação dos objetivos e resultados.

Nesse contexto, a compreensão do funcionamento das habilidades tácitas e estratégias implícitas na regulação e enfrentamento dos riscos mostra-se necessária. As habilidades tácitas (*tacit skills*) não adquirem visibilidade na linguagem da empresa. É, então, necessário que essas componentes da atividade subjetivante (DEJOURS, 1997) sejam mais bem compreendidas no próprio terreno da linguagem, o que é possível nas experiências de grupo que promovem intercompreensão (ZARIFIAN, 1999) e intercâmbio mútuo na linguagem, como num grupo de mútua ajuda. Por intermédio deste, verificou-se que os fenômenos de compreensão recíproca e outros no terreno da intersubjetividade (compartilhamento de valores, emoções, estratégias de defesa, mecanismos de regulação etc., antes implícitos na ação) podem ocorrer no espaço público de deliberação reservado para que os agentes possam verbalizar suas experiências e vivências no tocante ao que se passa, em seus corpos e em sua ação, quando da ocorrência de um evento, de uma pane, de um acidente. Essa explicitação da subjetividade mostrou-se fértil na experiência de um grupo de mútua ajuda, ora estudada, implicando no fortalecimento do gênero (CLOT, 2004) e, conseqüentemente, no aprimoramento da segurança do trabalho.

A ação é o pressuposto ontológico de toda e qualquer possibilidade de intercompreensão ou reconhecimento recíproco no campo comunicacional (RICOEUR, 1978). Ou seja, é a ação no trabalho que constrói uma dimensão motivacional expressiva de significações para os indivíduos e as estruturas normativas que são tecidas intersubjetivamente (WHITE, 1995). Em outras palavras, é a ação no trabalho que viabiliza uma orientação intersubjetivo-contextual. A racionalidade do comportamento e da comunicação apoia-se na racionalidade da ação, na atuação, no agir incorporado (DEJOURS, 1997) de um agente ou ser atuante (*agissant* ou que age). Pela ação, consolida-se o gênero (CLOT, 2004), enquanto reservatório coletivo, de instrumentos, práticas, saberes e regras tácitas, que dão suporte à própria ação individual.

A presente perspectiva, situada e contextualizada no mundo do trabalho, tem se mostrado eficaz na própria tentativa de conceitualizar e teorizar a dimensão da ação operatória, em situações de risco, nas quais se manifestam, tacitamente e no universo intersubjetivo dos trabalhadores, crenças, códigos, normas coletivas e linguagens próprias. Isso tem permitido compreender como, no trabalho e pelo trabalho, visto sob o prisma da ação situada, a ação tem o poder de criar seu mundo próprio: um mundo comum (PASTRÉ, 2005); de dotar a atividade individual de sentido social, de significação e assim permitir a intercompreensão entre os agentes incorporados em seu contexto.

Por ora, o objetivo é aquele da compreensão e da interpretação, no sentido que Ricoeur (1978) oferece para esses termos como possibilidade mais adequada de explicar os agentes se articulando, agindo, atuando, comunicando e se compreendendo (ou intercompreendendo) além de toda justificação normativa universalizada da racionalidade comunicativa dos engenheiros e projetistas (domínio de atuação de concepção e planejamento). Tornou-se necessário adentrar a cultura e o contexto em que estão atuando os agentes num espaço de intercâmbios entre si (espaço social e cultural); agentes que partilham de uma intersubjetividade na atividade que ultrapassa, recria, reelabora a própria “estrutura normativa profunda da consciência, instrumentalizada e tecnicizada” (WHITE, 1995, p. 32) – transforma-a numa estrutura contextualizada, incorporada pelos atores em ação e cognição situadas, que o processo produtivo e a segurança do trabalho necessitam em seu funcionamento. Estrutura contextualizada necessária para gerar o consenso na linguagem, a intercompreensão e a autenticidade no intercâmbio comunicacional sobre as situações de risco.

A linguagem, porém, não revela o não dito de forma espontânea. E verifica-se que na empresa existe uma lacuna entre a linguagem dos gestores e conceptores das tarefas, por um lado, e por outro a linguagem dos operadores. A primeira desfruta de uma objetivação formal nos códigos da gestão, da engenharia e das ciências da natureza. É, portanto, legitimada epistemologicamente. Já a linguagem dos operadores não desfruta dessa legitimidade, ocorrendo na obscuridade dos poucos momentos de interação na linguagem entre os pares e nos furtivos intercâmbios intersubjetivos tecidos na área de manutenção da empresa estudada. O benefício da experiência ora estudada, do grupo de mútua ajuda, está no fato de colocar em visibilidade essa linguagem dos operadores e permitir simbolizar essa parcela do saber de difícil objetivação, que

assim pode ser compartilhada, objetivamente, por todo o coletivo envolvido no programa em questão.

Um grupo de mútua ajuda envolve a cooperação na busca por soluções que beneficiem todos os atores da produção. É o meio de colocar a inteligência astuciosa a serviço do coletivo (DEJOURS, 1997), de modo compartilhado. Isso ocorre no espaço de deliberações ocupado pelo coletivo, em que a inteligência astuciosa, agora compartilhada e simbolizada, tende a suscitar mudanças na organização do trabalho e na segurança do trabalho.

Segundo Dejours, a cooperação é a inteligência prática compartilhada e o espaço de deliberações, que implicam o trabalho vivo. A inteligência prática e individual, ou seja, a engenhosidade contribui para a ressignificação do sofrimento, mas se não transformada em cooperação, não consegue produzir mudanças na organização do trabalho (MENDES, 2008, p. 23).

Num grupo de mútua ajuda, ocorre o que Dejours (2006) denomina psicodinâmica do reconhecimento: reconhecimento, pelo outro, da contribuição do sujeito para a administração da defasagem entre organização prescrita e organização real do trabalho. A interação do trabalhador com o trabalho se dá em três dimensões necessárias para a psicodinâmica do reconhecimento. Uma delas é a dimensão da conduta, que envolve as relações interindividuais com o coletivo de trabalho.

Nos grupos de mútua ajuda (em situação de trabalho) ocorre a psicodinâmica do reconhecimento (DEJOURS, 2006), ou seja, reconhecimento pelos pares das contribuições do outro para suprir a lacuna entre organização prescrita e organização real do trabalho. Além disso, num grupo de mútua ajuda em situação de trabalho, ocorre o que esse autor identifica por fala autêntica, ou espaço coletivo de discussões e deliberações, no qual há autonomia para se falar e predisposição para uma escuta atenta daquilo que é dito. O que é dito é autenticamente ouvido pelo outro, num espaço de autonomia e equidade.

Ou, segundo um ponto de vista bastante pertinente, dar visibilidade a essa dissonância na linguagem, entre operadores e projetistas (gestores, engenheiros), não é tarefa fácil, exigindo esforço metodológico: “A palavra do agente sobre o seu comportamento no trabalho é muito problemática e pode ser difícil para ele explicar e justificar seus atos, porque a linguagem não é feita para falar do trabalho” (DEJOURS, 1999, p. 50). Nos grupos de mútua ajuda, há a participação de gestores e operadores, num intercâmbio na linguagem profícuo em estabelecer compreensão recíproca.

Há, ainda, autores que postulam mesmo a existência de uma formação discursiva deficitária no que tange à descrição da ação dos operadores (no presente caso):

Raros são os discursos sobre o trabalho: J. Boutet (1993) faz essa constatação e formula a hipótese de uma formação discursiva deficitária. Para que se desenvolva a fala sobre o trabalho, além de um enraizamento na vivência, são também necessárias ocasiões e motivos (LACOSTE, 1999, p. 16).

Ou, como nos descreve novamente Dejours (1999), nossa linguagem de administradores (ou de engenheiros) é inapta para descrever o real do trabalho, por se prender ao prescrito:

Para descrever o trabalho e justificar os atos do trabalho, dispomos de descrições feitas pelos administradores e engenheiros. Nossa linguagem sobre o trabalho é uma linguagem de engenheiros, inapta para descrever o real do trabalho (DEJOURS, 1999, p. 66).

Como transpor para a linguagem essa inteligência astuciosa, esse saber-fazer arraigado no corpo, essa atividade subjetivante, de modo a permitir um coletivo compreender os acidentes de trabalho e os fenômenos psíquicos e cognitivos (tais como, segundo Amalberti (1996), os compromissos cognitivos) que nele interferem?

Todo acidente envolve componentes subjetivas em sua ocorrência (ALMEIDA, 2006). Portanto, a melhoria das condições de segurança e trabalho passa, primeiramente, por uma compreensão dessas componentes subjetivas (psico-afetivas e cognitivas) e, posteriormente, pela interação com o universo psíquico dos atores, de modo a favorecer os mecanismos e compromissos, subjetivos e cognitivos, de enfrentamento dos riscos. O conhecimento que se traduz no trabalho prescrito não abrange a insondável e inesgotável amplitude do saber operatório mobilizado na atividade.

O fenômeno de um acidente de trabalho, antes de ser um evento simples explicável por causalidade linear, como em alguns modelos biológicos e físicos, e/ou outros oriundos das ciências da natureza, é, ao contrário, um evento complexo por envolver uma causalidade múltipla que perpassa as dimensões social, psíquica e cognitiva da atividade de trabalho. Abarca, também, a atividade subjetivante dos coletivos de trabalho em diferentes organizações produtivas. Envolve, além de aspectos históricos manifestados no projeto de sistemas técnicos e de trabalho, inclusive os sistemas sociotécnicos, problemas e falhas latentes nos

equipamentos e sistemas, que permaneceram implícitos, durante uma longa trajetória histórica, na própria atividade de trabalho. Os operadores, então, desenvolveram estratégias mentais, no campo de sua subjetividade, para lidar com essas falhas latentes.

Mas essas estratégias permaneciam desconhecidas e sem visibilidade na linguagem. Por isso, a experiência do grupo de mútua ajuda se mostrou eficaz na segurança do trabalho: por dar visibilidade, na linguagem, a essas estratégias tácitas, e permitir o compartilhamento delas pelo coletivo (inclusive dos gestores, administradores e projetistas dos sistemas e do trabalho), de modo a fazer com que tais mecanismos e estratégias subjetivas, ao invés de serem coibidas e negligenciadas, fossem aprimoradas e favorecidas pela própria organização do trabalho.

Nas organizações, é restrito ou inexistente o espaço para a compreensão, pela linguagem, desses riscos que são de domínio apenas dos operadores, em sua cognição situada e não compartilhada com gestores e planejadores do trabalho. Por isso, neste estudo, verificou-se que a experiência do grupo de mútua ajuda se mostra profícua para a segurança do trabalho: ela permite explicitar os riscos e estratégias tácitas de regulação neles envolvidas e a maneira de lidar com eles. Trata-se de uma partilha, pela linguagem, do próprio gênero (CLOT, 2004); partilha dos instrumentos coletivos (subjetivos) desenvolvidos para lidar com os riscos; partilha da subjetividade e da atividade subjetivante, antes distantes da linguagem e reclusas na ação incorporada dos indivíduos.

Os saberes dos riscos e das falhas latentes, no âmbito das habilidades tácitas incorporadas, adquirem uma inteligibilidade simbólica perante os demais membros do coletivo, pela criação do importante espaço para a comunicação e intercompreensão (ZARIFIAN, 1999) entre os atores, espaço propiciado pela experiência do grupo de mútua ajuda. Isso tornou o trabalho mais seguro.

MÉTODOS DE PESQUISA

A demanda da presente pesquisa foi apresentada ao Sindicato dos Trabalhadores das Empresas de Mineração, conforme descrito nas páginas seguintes. A partir da demanda inicial, foi montada uma equipe de pesquisa, envolvendo psicólogas, médico do trabalho, ergonomistas e bolsistas do CNPq. A equipe projetou o programa de mútua ajuda (Programa Hoje Não), colocou-o em funcionamento com 35 trabalhadores do setor de manutenção da empresa pesquisada e, ao longo de três anos de pesquisa

(entre 2006 e 2009), mediante os métodos aqui descritos, coletou dados, avaliou-os e obteve os resultados discutidos nas próximas páginas.

Realizado no meio da semana de trabalho (todas as quartas-feiras), antes do início da jornada, o grupo de mútua ajuda envolvido no Programa Hoje Não, com 35 trabalhadores do setor de manutenção de uma grande empresa mineradora, reunia os operadores do setor de manutenção de equipamentos da empresa para expressarem, na dimensão da linguagem compartilhada por eles, suas experiências. Estas emergiam num discurso livre, conforme moldes da análise de discurso em psicossociologia (ENRIQUEZ, 1995) e Análise Ergonômica do Trabalho (AET) (WISNER, 1987; GUÉRIN, LAVILLE, DANIELLOU, DURAFFOURG, KERGUELEN, 2001).

As verbalizações dos operadores, bem como suas expressões corporais e manifestações de emoções (comuns nas reuniões do Programa Hoje Não) foram gravadas em vídeo, para posterior análise pelo grupo de pesquisa e replanejamento das entrevistas subsequentes.

Os métodos de entrevista empregados aproximam-se da observação participante (BECKER, 1997). Inicialmente, foram utilizados, também, questionários, visando a uma observação estruturada (LAVILLE, DIONNE, 1999) que buscou consolidar dados bastante objetivos, como grau de instrução dos observados, sexo, idade, tempo de trabalho no setor estudado, tempo de trabalho na empresa pesquisada, naturalidade, renda mensal, condições de moradia e situação familiar. Alguns desses dados, que se mostraram relevantes para o presente estudo, estão registrados no item “Resultados e Discussões” do presente texto.

As entrevistas não estruturadas, segundo o modelo de observação participante (BECKER, 1997), tiveram o objetivo de elucidar as razões e motivos das ações dos operadores. De acordo com a Análise Ergonômica do Trabalho – AET (WISNER, 1987), o discurso dos trabalhadores a respeito da atividade de trabalho deve ser pautado pelos caracteres objetivos, concretos e contextualizados da própria atividade. Unicamente a observação exterior e sistemática dos comportamentos visíveis não possibilita um acesso aos compromissos cognitivos (AMALBERTI, 1996), às estratégias, às regulações dos riscos, aos mecanismos de defesa e aos saberes tácitos envolvidos na segurança do trabalho. Assim, a AET permitiu a explicitação das razões e motivos das ações e dos comportamentos observados e registrados em vídeo.

Foi possível, então, aprofundar-se nas verbalizações dos operadores e em suas manifestações afetivas, emocionais e corporais, por intermédio dos recursos de gra-

vação de som e imagem. Algumas situações de trabalho foram acompanhadas de perto pelos pesquisadores que, com autorização da empresa, puderam gravar, com uma câmera de vídeo, os comportamentos dos trabalhadores na realização de suas tarefas concretas do dia a dia. Essas imagens foram empregadas nas entrevistas e nas auto-confrontações, conforme proposto pela AET.

Técnicas da psicossociologia (ENRIQUEZ, 1995) que permitem dar espaço amplo ao discurso dos trabalhadores foram empregadas nas sessões realizadas com pequenos grupos de dois ou três operadores, simultaneamente entrevistados após o término das sessões do Programa Hoje Não, ou após o estudo das imagens e falas realizado pela equipe de pesquisa.

O discurso, até certo grau livre, mediado pelo entrevistador e com condições de contorno dadas tanto pelas situações do trabalho quanto pelas vivências no trabalho (nos mesmos moldes das entrevistas de natureza psicossociológica) muitas vezes foi regredindo a momentos pretéritos, às vezes longinquamente situados na história de cada operador em sua atividade. Pode-se, então, dizer que, por permitir elucidar melhor o objeto investigado, via esses resgates de situações vivenciadas no tempo pretérito da trajetória histórica (na atividade de trabalho) de cada trabalhador, o método da história de vida (BECKER, 1997; LAVILLE, DIONNE, 1999) não se desprende nem se isolou do discurso ora desencadeado pelas entrevistas situadas no domínio da psicossociologia e da AET. Significa, portanto, que discurso psicossociológico e discurso de história de vida caminharam integrados um ao outro na presente pesquisa.

Parte das questões nas entrevistas posteriores às reuniões do Hoje Não foi formulada de forma contextualizada, conforme proposta da AET (WISNER, 1987), ou seja, referindo-se a situações concretas, da atividade de trabalho, que haviam sido relatadas nas reuniões do grupo de mútua ajuda ou previamente gravadas em vídeo. Com o auxílio das imagens, procurou-se, nesse tipo de entrevista, manter o verbo no presente e remeter o sujeito ao seu próprio comportamento, de acordo com aquilo que fora observado, gravado ou relatado. Questões do tipo “o que você está fazendo na...”; “como você sabe que...”; “quando é que você auxilia...”; “o que faz você decidir por essa intervenção...” etc., foram largamente empregadas, conforme métodos de verbalização propostos pela AET. O contexto das situações de trabalho se sobressai nessa segunda fase. A objetividade, a reconstituição minuciosa das situações, as observações sistemáticas juntam-se e buscam conduzir as falas, o discurso, culminando em momentos graves de confrontação daquilo que se diz

com aquilo que se observa e que se tem, concretamente, numa situação real contextualizada (autoconfrontação).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O grupo de 35 trabalhadores referido foi tomado para estudo no então denominado programa de mútua ajuda ou Programa Hoje Não. O universo da população estudada era composto por 35 atores do sexo masculino. Todos possuíam formação escolar até o ensino médio-profissionalizante (técnicos em manutenção e técnicos em mecânica). A média de idade era de 38 anos. O tempo médio de trabalho na empresa pesquisada, nesse mesmo setor de manutenção, era de oito anos.

O setor de manutenção foi escolhido porque até então era o que registrava o maior número de ocorrências de acidentes com lesões graves, dentre os demais setores da empresa. Cerca de 39% dos casos de acidentes registrados na empresa, entre 1992 e 2005, envolviam o setor de manutenção.

A implementação do Programa Hoje Não teve origem numa demanda apresentada pela empresa ao Sindicato dos Trabalhadores de Empresas de Mineração. Após a apresentação da demanda, uma equipe foi montada pelo sindicato, envolvendo duas psicólogas (pesquisadoras nas áreas da Psicologia Social e da Psicologia do Trabalho), dois representantes da empresa (trabalhadores do próprio setor de manutenção), um ergonomista (pesquisador na área da ergonomia), o médico do trabalho da empresa e dois bolsistas do CNPq. Essa equipe multidisciplinar ficou responsável pela elaboração do projeto experimental denominado Programa Hoje Não, que se estendeu por três anos: de 2006 a 2009.

A empresa de mineração estudada (empresa x) deparava-se com o seguinte problema: Em 11 anos (de 1992 a 2003), conseguiu reduzir o número relativo de acidentes pessoais com lesões graves no trabalho, no seu setor de manutenção, em aproximadamente 80%. Mas os resultados estagnaram num patamar ainda inaceitável do ponto de vista da segurança do trabalho, o que será discutido a seguir. A redução verificada, de 80% nos acidentes, se deu, ao longo dos anos, por meio da aplicação de princípios dos “Sistemas de Segurança e Saúde Ocupacional – SSO”, bastante frágeis do ponto de vista prático por ainda se pautarem excessivamente nas componentes prescritivas das tarefas. Vejamos.

Em 1992, ocorreram 131 acidentes com lesões. Em 1995, esse número caiu para 101. Com progressivas reduções nos anos seguintes – 63 em 1999, 54 em 2000,

34 em 2001, 36 em 2002 – atingiu-se um patamar, em 2003, de 27 acidentes com lesões. De 2003 até 2005, o número de acidentes oscilou entre 25 e 28 (com lesões). Porém, a empresa não mais conseguiu reduzir os índices das ocorrências para além desse valor, apesar da sua insistência em empregar programas tradicionais de segurança do trabalho (que visam, sobretudo, ao comportamento dos operadores, sem espaço amplo para comunicação e diálogo no coletivo). O sindicato foi acionado, dando início ao objeto do presente estudo: o Programa Hoje Não.

As melhorias significativas surgiram a partir de janeiro de 2006, quando teve início o Programa Hoje Não, não apenas focando o comportamento (como os programas tradicionais), mas principalmente fornecendo amplo espaço para o diálogo e os intercâmbios subjetivos no interior do grupo, verdadeiros espaços de deliberação coletiva, fortalecendo o gênero da atividade, conforme explicado anteriormente, e viabilizando a explicitação e compartilhamento, pelos atores, de suas próprias estratégias de regulação dos riscos e de suas habilidades tácitas empregadas na promoção da segurança (atividade subjetivante).

Os resultados foram bastante significativos: nos anos de aplicação do Programa Hoje Não – 2006, 2007 e 2008, até janeiro de 2009 – o índice de acidentes com lesão, no setor de manutenção, caiu para o valor zero, algo nunca alcançado anteriormente pela empresa.

No Programa Hoje Não, os resultados mostraram que os fatores subjetivos da atividade adquiriam relevância no coletivo, pelas experiências no grupo de mútua ajuda. A subjetividade surgia sempre em íntima relação com os fatores técnicos, organizacionais e econômicos, compreendidos em sua relação com as condições reais da atividade de trabalho.

Verificou-se que a nova abordagem adotada pela equipe de pesquisa para o estudo experimental colocava em relevo as componentes cognitivas e psíquicas, individuais e coletivas, da atividade de trabalho, e acabava por explicitar os compromissos cognitivos tecidos como forma de efetuar a regulação dos riscos na atividade de trabalho (AMALBERTI, 1996).

Observou-se, com o devido rigor metodológico, que estes podiam ser compartilhados no programa experimental de mútua ajuda. Verificou-se que o Programa Hoje Não criava um espaço coletivo para deliberação, acordo e intercompreensão na dimensão da linguagem, o que reforçava os elementos essenciais para a segurança do trabalho (ao invés de negligenciá-los). Ou seja, as análises revelaram que os fenômenos de grupo, que punham em destaque as dimensões intersubjetivas tecidas por intermédio da linguagem, favoreciam a percepção e a tomada

de consciência, por parte dos atores, de sua atividade subjetivante, bem como de suas estratégias e mecanismos de regulação dos riscos e dos seus compromissos cognitivos estabelecidos para manter a segurança. Isso potencializava a segurança do trabalho pelo reforço do gênero (CLOT, 2004), potencializando a partilha deste “mundo comum” (PASTRÉ, 2005) repleto de instrumentos, saberes, códigos e regras tácitas fundamentais para a regulação e o enfrentamento dos riscos na atividade de trabalho.

Nas reuniões que envolviam os 35 membros do grupo de mútua ajuda, os casos e diálogos forneceram resultados preciosos para análise e discussão.

As descrições dos resultados aqui presentes são relatos, com o máximo grau de fidelidade, dos acontecimentos. Porém, conforme combinado com os participantes, os nomes verdadeiros foram preservados, sendo substituídos por pseudônimos.

Os depoimentos não são, neste estudo, a fonte principal de material empírico para análise, mas parte dela. Os depoimentos e relatos feitos pelos atores estão, então, colocados aqui como uma forma de exemplo ou fotografia parcial daquilo que se passa no real do trabalho, e que foi concretamente observado e analisado por diferentes métodos de pesquisa, conforme anteriormente explicado. As constatações e discussões de resultados mais substanciais para esta pesquisa foram provenientes não apenas dos depoimentos aqui expostos, mas, conforme já explicado, das múltiplas análises realizadas tendo como objeto o trabalho real e o real do trabalho: observações sistemáticas, entrevistas contextualizadas, autoconfrontações, gravações em som e em vídeo etc.

Em decorrência disso, e também por uma questão de espaço disponível, neste texto, apenas alguns casos (dentre 68 avaliados) serão brevemente relatados. As considerações e discussões dos dados, resultados e análises, entretanto, tomaram por base todo o material empírico obtido ao longo dos três anos de pesquisa.

ALGUNS RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS DO GRUPO

Um dos trabalhadores inicia a reunião fazendo uma prece. É observado que, a partir desse momento, o ente empresa parece desaparecer e todos os entrevistados, após o ocorrido, se diziam sentir “irmanados em um pensamento de bem-estar comum”. O trabalhador, então, lança a pergunta que sempre abria todos os encontros: “Por que hoje eu não vou me acidentiar ou deixar que meu colega se acidentie?”

Os depoimentos começam.

Um olhar coletivo identifica, sem ao menos uma palavra, qual colega deseja se manifestar.

Primeiro relato

O Técnico de manutenção Jorge começa seu depoimento, contando que é o aniversário de sua filha de quatro anos e que ele está muito feliz. Por isso, não vai se acidentiar nem deixar que seu compadre Gerson, padrinho de sua filha e eletricitista de sua equipe, se acidente (lágrimas são verificadas nos olhos de Jorge). Todos aplaudem. Jorge fala das atividades da semana e que no dia anterior realizou uma tarefa em que teve muitas dificuldades em substituir escovas dos motores em determinado equipamento.

O trabalhador verbaliza que gostaria de saber se alguém tem a mesma dificuldade e se alguém sabe de uma maneira mais fácil, porém correta, de executar essa tarefa. Imediatamente, dois outros colegas se manifestam, confirmando a dificuldade para realizá-la. Um terceiro participante propõe a revisão do procedimento de substituição das escovas, sugerindo duas alterações.

O gerente da área oferece apoio técnico para a pesquisa da viabilidade das alterações, o que é prontamente aceito por todos. Os envolvidos comprometem-se a apresentar os resultados das eventuais melhorias na próxima reunião. Os outros membros do grupo agradecem Jorge pela oportunidade de identificar uma fonte de erro potencial da máquina. Todos aplaudem o companheiro.

Segundo Jorge, participar do Hoje Não é o momento em que ele se sente mais valorizado na empresa.

Segundo relato

O mecânico Ailton começa seu depoimento lembrando das dificuldades da área de manutenção no passado, quando os recursos ferramentais eram escassos e o ambiente de trabalho não era bom. Refere-se ao predomínio de relações hierárquicas ríspidas que existiam até mesmo entre os colegas.

Com a voz trêmula, o mecânico Ailton relata um incidente ocorrido com ele em uma tarefa de substituição de componentes. O trabalhador conta a seus colegas que se esqueceu de realizar um passo importante da tarefa que executava – aplicar calço nas rodas do equipamento. “Esse erro quase me levou ao acidente, pois houve uma pequena movimentação do equipamento em decorrência da falta dos calços. Por sorte, eu estava trabalhando sozinho” afirma Ailton.

Outros membros do círculo relatam que esse esquecimento não é exclusividade de Ailton e que isso já havia

acontecido anteriormente com outras pessoas. Então os integrantes, entre si, começam a se questionar: “O que podemos fazer para evitar esses esquecimentos?” A resposta é quase imediata: “Mudar os calços de lugar e deixá-los próximos aos boxes de manutenção.” O gerente do setor consente com a observação dos operadores. Ailton é aplaudido. Declara, ao grupo de pesquisa e aos demais integrantes do Programa Hoje Não, que seu coração parece que vai saltar pela boca na hora de falar. Diz sentir-se emocionado e pensar na família nas sessões do programa. Ailton também chora e recebe aplausos.

Terceiro relato

O controlador de máquinas operatrizes, João, reclama que todas as vezes que ele necessita utilizar o moto-esmeril, esbarra a cabeça na luminária. Ele alerta que caso a lâmpada se quebre, poderá se cortar ou até mesmo sofrer um choque elétrico, visto que os filamentos da lâmpada e outras partes energizadas da luminária podem ficar expostos.

João lembra que o equipamento foi adquirido há 15 anos e, desde então, todos convivem naturalmente com a condição sem perceber o risco de acidentes. Um dos eletricitistas da equipe, Lúcio, se oferece para mudar a luminária de posição, pois, segundo ele, trata-se de uma coisa simples. Ele assume esse compromisso com João e com os demais. Todos aplaudem o depoimento de João e a iniciativa de Lúcio.

Com lágrimas nos olhos, emocionado com a atitude do colega em se preocupar, João afirma que foi a maior prova de companheirismo que já recebeu em todos os seus 20 anos como trabalhador na empresa.

Nas narrativas nesses três casos, é possível captar o modo como os indivíduos vivenciam intensamente seus dramas, negociam e legitimam a condição de exposição aos fatores de riscos do trabalho, ao mesmo tempo em que modulam sua subjetividade. O que ressalta nessas narrativas é a compreensão da exposição aos fatores de risco, vivenciada como uma experiência-problema coletiva e compartilhada, e os compromissos cognitivos (AMALBERTI, 1996) que são estabelecidos na regulação dos riscos.

Nos fenômenos de grupo, ocorre a psicodinâmica do reconhecimento, ou seja, reconhecimento pelo outro do esforço que o colega exercita para suprir a lacuna entre trabalho prescrito e trabalho real. As melhorias são possíveis pelo consentimento dos responsáveis pela organização do trabalho e pelo projeto das tarefas, que sempre estão presentes nas reuniões do Hoje Não.

A relação entre subjetividade e segurança do trabalho é dada pela interseção entre as componentes afetivas e

cognitivas da atividade. A mobilização, no grupo, de sentimentos e emoções (e, em alguns casos, sensações) promove a explicitação dos compromissos cognitivos envolvidos na regulação dos riscos na atividade de trabalho e permite ao gênero (CLOT, 2004), instrumento cognitivo que ampara a ação dos indivíduos, funcionar efetivamente como instrumento de segurança do trabalho.

Outro fenômeno notável é a expressão de preocupação e atenção com o outro, em um verdadeiro exercício de empatia. Numa primeira aproximação às práticas do grupo de mútua ajuda, é percebida uma sensibilidade social centrada no reconhecimento simbólico do outro. Visto dessa forma, pode-se dizer que o grupo se pauta no seu interior por uma verdadeira ética da alteridade, na qual o apoio mútuo e a reciprocidade entre seus membros é a pedra de toque para o fenômeno da cognição compartilhada e da intersubjetividade.

Todo trabalhador recebe periodicamente um bloco de formulário para registro de condições inadequadas, conforme padrão adotado para toda a empresa. O primeiro resultado observado em curto prazo foi o aumento significativo desses registros preenchidos pelos operadores participantes do Hoje Não. Obteve-se uma média superior a 90% em relação à média de registros detectada antes do início das experiências do programa.

Em um segundo momento, ocorreu o aumento nas comunicações e registros dos incidentes ou quase acidentes de maneira formal. Isso se explica pelo fato de os participantes do programa sentirem confiança no sistema de cognição e afetividade partilhadas (percepção e subjetividade) fomentado no programa de mútua ajuda e maior confiança nos gestores que dele participam. O relato de incidentes é considerado importante para que medidas de neutralização sejam aplicadas imediatamente, buscando anular a probabilidade de ocorrência de acidentes com vítimas ou com danos materiais.

O resultado considerado mais importante pela empresa foi a redução do número de acidentes pessoais envolvendo os empregados da oficina de manutenção de equipamentos. Não houve registros de ocorrências desde janeiro de 2006 até janeiro de 2009 fato surpreendente segundo os gestores, reconhecido como fruto da aplicação das soluções propostas pelo grupo. A organização do trabalho adquire uma nova plasticidade pela experiência do Hoje Não, possibilitando o efetivo exercício de estratégias e regulações, em situações concretas, para fazer frente aos riscos da atividade real.

Essas modificações concretas na organização do trabalho são legitimadas pela efetivação do gênero (CLOT, 2004) como instrumento coletivo que apoia e dá suporte

às ações individuais, enquanto reservatório de competências, saberes e normas tácitas não formalizados.

A organização do trabalho e a gestão do setor de manutenção adquiriram um grau de compreensão refinada do trabalho real, algo raro no cenário das organizações produtivas modernas, ao ponto de reconhecerem a organização do trabalho real, com suas estratégias e regulações, individuais e coletivas, para lidar com os riscos da atividade de trabalho. Isso permitiu que diversas modificações nas tarefas e no trabalho prescrito fossem efetuadas, no sentido de ampliar o escopo da segurança do trabalho no setor estudado. A reorganização de diversas tarefas foi proposta no programa Hoje Não e elas foram efetivamente implementadas. Isso comprova a força e o desempenho do coletivo no sentido de propor ações efetivas para eliminar as restrições e constrangimentos às estratégias de regulação necessárias para a segurança. Essas melhorias envolviam desde a simples instalação de placas para sinalização, até o rearranjo dos passos em dada tarefa para minimizar as probabilidades de erro. Essas ações objetivavam sempre aproximar as tarefas prescritas com a realidade de campo vivenciada pelos operadores em seu trabalho real, em suas formas de gerenciar o risco mediante complexos compromissos cognitivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo não teve o objetivo de polemizar sobre as questões positivas ou negativas da gestão da subjetividade nas organizações contemporâneas.

Apenas constatou que a criação de um espaço coletivo para intercâmbios subjetivos, aplicada em um grupo piloto de 35 trabalhadores de um setor de manutenção, reduziu os índices de acidentes a patamares tão baixos quanto nunca alcançados em 11 anos.

As limitações deste estudo referem-se ao fato de ter sido aplicado a um pequeno grupo de trabalhadores, num único setor de uma empresa com mais de 1.000 trabalhadores.

No entanto, fica como sugestão para trabalhos futuros verificar e validar a hipótese ora proposta com grupos maiores ou com setores maiores divididos em subgrupos.

Limitações à parte, não há como negar que algo de relevante ocorreu no grupo estudado. Desde as manifestações de emoção apresentadas, bem como o senso de partilha de sofrimentos, angústias e reverses do trabalho, até as drásticas reduções nos índices de acidentes, nunca a equipe de pesquisa envolvida neste trabalho havia presenciado um fenômeno tão forte envolvendo coordenadas subjetivas (psíquicas e afetivas) de um grupo e coordenadas tão

concretas como as enormes reduções reais dos acidentes obtidas desde a implantação do Programa Hoje Não.

Não se pode deixar de relatar que este estudo se apoiou, teórica e metodologicamente, nos trabalhos da escola dejouriana, de análise da subjetividade, e na clínica da atividade, de Yves Clot, em suas incursões pelo terreno das relações intersubjetivas, tendo como mediador o trabalho real.

Os resultados permitem constatar que a dimensão da subjetividade (mobilizada na experiência do grupo de mútua ajuda) foi a força motriz da melhoria da segurança do trabalho, aliada a modificações concretas na organização, nas condições e nos processos de trabalho, bem como nos instrumentos e modos de execução do trabalho (facilitadas e viabilizadas pelo intenso envolvimento dos gestores no próprio programa) e, principalmente, aliada ao maior grau de autonomia que foi concedido aos trabalhadores por intermédio da experiência do grupo de mútua ajuda. Autonomia para “usar de si” no trabalho, da forma que se apresentasse, de acordo com a situação e com o contexto, mais eficaz para a garantia da segurança. Autonomia para propor modificações no próprio trabalho, as quais não figuravam apenas como meras sugestões, mas chegavam, de fato (em parte pela atitude e pela iniciativa de transformação dos gestores) a se transformarem em modificações concretas na organização e nas condições de trabalho.

Isso somente foi possível pela capacidade do programa de mútua ajuda em colocar, num mesmo mundo ou domínio de interações e de discussões (e de intercompreensão), atores até então isolados em mundos distintos de atuação: gestores e trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. M. Trajetória da análise de acidentes: o paradigma tradicional e os primórdios da ampliação da análise. *Interface*, v. 10, n. 19, p. 185-202, 2006.
- ALMEIDA, I. M.; BINDER, M. C. P. Armadilhas cognitivas: o caso das omissões na gênese dos acidentes de trabalho. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 20, n. 5, p. 2-10, 2004.
- AMALBERTI, R. *La conduite de systèmes à risques*. Paris: PUF, 1996.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho*. São Paulo: Cortez, 2007.
- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec, 1997.
- CLOT, Y. *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF, 2004.

GILBERT CARDOSO BOUYER · EDUARDO BARBOSA

- CLOT, Y. *Le travail sans l'homme?* pour une psychologie des milieux de travail et de vie. Paris: Edition La Découverte, 1995.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.
- DEJOURS, C. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap EAESP/FGV, 1999.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ENRIQUEZ, E. La psychosociologie au carrefour. *Revue Internationale de Psychosociologie*. v. 1, n. 1, p. 22-37, 1995.
- GUÉRIN, F; LAVILLE, F; DANIELLOU, F; DURAFFOURG, J; KERGUÉLEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- LACOSTE, M. *Communication et intelligence collective*. Paris: PUF, 1999.
- LAVILLE, C; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- MENDES, A. M (Org) *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba: Juruá, 2008.
- PASTRÉ, P. Genèse et identité. In: RABARDEL, P; PASTRÉ, P. *Modèles du sujet pour la conception: dialectiques activités développement*. Paris: Octarès: 2005. p. 231-260.
- POLANYI, M. *Tacit dimension*. New York: Peter Smith, 1983.
- RICOEUR, P. *O conflito das interpretações: ensaios de hermenêutica*. Rio de Janeiro: Imago, 1978.
- SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*. v. 2, n. 65, p. 101-139, 1998.
- Silva, F. L. G. Apropriação da subjetividade da classe trabalhadora: burocracia e autogestão. *Contribuciones a la economía*, n. 18, p. 04-16, 2006.
- WHITE, K. *Razão, justiça e modernidade: a obra recente de Jürgen Habermas*. São Paulo: Ícone, 1995.
- WISNER, A. *Por dentro do trabalho*. São Paulo: Oboré, 1987.
- ZARIFIAN, P. *Objectiv compétence*. Paris: Liasons, 1999.