

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

Susane Petinelli Souza

Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: susipeti@yahoo.com.br

Mônica de Fatima Bianco

UFES

E-mail: mfbianco@npd.ufes.br

Leila Domingues Machado

Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: leiladomingues@uol.com.br

RESUMO

O artigo enfoca o cotidiano do trabalho. Para tal, analisa as situações de trabalho, do ponto de vista da atividade, e a gestão necessária da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Para a realização do estudo foi necessário buscar embasamento teórico nas abordagens ergonômica e ergológica de linhagem francesa, assim como, utilizar a abordagem cartográfica na construção do processo metodológico, o que permitiu o melhor entendimento das múltiplas e complexas situações que precisam ser geridas no cotidiano. Nesse contexto, as evidências empíricas embasadas em análise teórica, também levaram à ampliação do entendimento da gestão inerente à variabilidade das situações de trabalho. Uma gestão das múltiplas e variadas questões inerentes a este campo. De acordo com os eixos analíticos que compõem o estudo: a iluminação, os ruídos, a modificação incoerente do espaço de trabalho, a responsabilização, a rapidez, o equilíbrio emocional e as antecipações, foi possível ampliar a compreensão sobre a complexidade das situações que precisam ser geridas no cotidiano de uma equipe de trabalho em uma empresa geradora e distribuidora de energia na região sudeste. Do mesmo modo, foi possível verificar algumas das consequências do desconhecimento da distância entre o prescrito e o real na organização do trabalho.

Palavras-chave: situações de trabalho, gestão, trabalho prescrito, trabalho real, atividade.

ANALYZING THE WORK SITUATIONS AND THE NECESSARY MANAGEMENT BETWEEN THE PRESCRIBED AND REAL WORK

ABSTRACT

The aim of this paper is to focus on everyday work. For this reason it analyzes the situations of work from viewpoint of activity and the essential management between prescribed and real work. This study required a theoretical basis on ergonomic and ergologic of French ancestry approaches, as well as the use of cartographic one on the constitution of methodological process, what it allowed to the best agreement of the multiple and complex situations that they need to be managed in the daily one. In this context, the based empirical evidences in theoretical analysis, had led also to the magnifying of the agreement of the inherent management to the variability of the work situations. A management of the multiple and

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

varied questions inherent to this field. According to analytical axes which compose the study: illumination, noises, incoherent modifications of work place, responsibility, quickness, emotional balance and anticipation was possible to extend the understanding about complexities of situations that should be managed on everyday teamwork in a company which generates and deliveries energy in the in the southeastern region. Moreover, this study verifies some consequences of unknowledgement of distance between prescribed and real work organization.

Keywords: work situations, management, prescribed work, real work, activity.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado de estudos desenvolvidos por um grupo de pesquisa de uma universidade pública brasileira. No recorte realizado neste artigo, está presente a contribuição dos treze trabalhadores que interagiram com os pesquisadores durante o período de interação no Centro de Operações da empresa, aqui chamada *Énergie*. Este setor denominado Centro de Operações foi selecionado para o estudo devido à complexidade inerente as suas atividades.

A empresa do setor de energia foi privatizada no ano de 1995, acompanhando as características observadas em processos de privatização. Isso ocorre principalmente no que diz respeito à subcontratação ou terceirização dos vários serviços prestados. Muitos dos trabalhadores que atualmente lhe prestam serviços, por meio das contratadas, pertenciam ao quadro funcional da mesma.

O enxugamento do quadro de funcionários acarretou uma maior intensificação do trabalho. Não só em função dos setores contarem atualmente com um número reduzido de funcionários, mas, principalmente, em função das metas de produção estabelecidas pela empresa.

O Centro de Operações, setor que foi objeto de estudo, é responsável pelo restabelecimento da energia em subestações de energia elétrica, assim como por cortes de energia para manutenção ou reparos de equipamentos. Este centro também é responsável pelo encaminhamento de trabalhadores aos locais para manutenção ou reparos e atende desde subestações e grandes empresas industriais, até consumidores residenciais.

O estudo tem por objetivo analisar as situações de trabalho. Ou seja, o estudo pretende desenvolver uma análise que parta do campo pesquisado — análise de situações de trabalho, para convocar conceitos da ergonomia e, muitas vezes da ergologia, que se mostrem pertinentes para uma melhor compreensão e problematização do campo em questão.

Como embasamento teórico, será explicada a importância do ponto de vista da atividade para a realização da análise, bem como, a concepção de trabalho prescrito e trabalho

real. Após o entendimento sobre as concepções teóricas que fundamentarão a análise será realizado o detalhamento da abordagem metodológica. Na etapa seguinte, o ambiente de trabalho no Centro de Operações será descrito, para, em seguida, apontar-se algumas reflexões sobre o ambiente e as atividades ali realizadas.

2 ENTRANDO NO CAMPO TEÓRICO

É importante fazer-se a distinção entre ergonomia e ergologia. Enquanto a ergonomia tem enfoque no estudo da adaptação do trabalho ao homem, a ergologia está mais enfocada no estudo das situações de trabalho, na atividade situada; por isso sua importância para este trabalho.

Na abordagem ergonômica, o conceito de trabalho prescrito é central. Entende-se trabalho prescrito como um conjunto de condições e exigências a partir das quais o trabalho deverá ser realizado. Este envolve, portanto, as condições de uma situação de trabalho (dispositivo técnico, ambiente físico, a matéria-prima etc.) e as prescrições (normas, procedimentos etc.) (ALVAREZ;TELLES, 2004). Ou seja, além das prescrições em si, o trabalho prescrito envolve as condições para a realização do mesmo. Assim, assume-se prescrições como:

ordens emitidas pela hierarquia (oralmente ou por escrito) os procedimentos definidos para a realização do trabalho, [...] as normas técnicas, de segurança, ou outras que devem ser seguidas, os objetivos explicitados aos trabalhadores em termos de qualidade, prazo, produtividade. (ALVAREZ;TELLES, 2004, p. 70)

No caso da ergologia, esta não é uma disciplina no sentido de um campo de saber específico. Para Schwartz (2002), o objetivo dos estudos ergológicos é o de tratar os aspectos não considerados pela ergonomia. A ergologia pode ser considerada como uma postura frente ao objeto de estudo: a situação de trabalho, ou nas palavras de Alvarez e Telles (2004, p. 71), “o trabalho humano, em situações reais”. As autoras defendem que:

[...] a ergologia mostra que o trabalho esperado nunca corresponde ao trabalho efetuado. Ao se realizar as tarefas os indivíduos se deparam com variabilidades técnicas como panes, dificuldade de previsão, e também com variabilidades próprias e dos outros, como fadiga, experiência, dentre outros.

Essa postura frente ao trabalho humano em situações reais requer, no mínimo, uma ausência de preconceitos em relação aos saberes envolvidos, pois, muito do que passa a ser perceptível no desenvolvimento das atividades, depende, não somente do saber dos

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

pesquisadores com diferentes formações, mas também do esforço conjunto de pesquisadores e trabalhadores por compreender, de fato, as situações de trabalho.

Nesse sentido, ressalta-se a importância para a análise do ponto de vista da *atividade*, se distanciando do prescrito e indo ao encontro do real, “relevante para explicitar e confirmar que é impossível conquistar as exigências de produtividade e qualidade respeitando fielmente as prescrições e o quanto a saúde está aí implicada.” (FIGUEIREDO; ATHAYDE, 2005, p. 174). Sob esta mesma perspectiva, compartilhamos com o conceito de trabalho encontrado em Dejours (2005, p. 63), definido como “a atividade coordenada de homens e mulheres para fazer face ao que não se pode obter pelo estrito cumprimento das prescrições”.

Toda forma de atividade, segundo Schwartz (2000b), requer que variáveis sejam geridas e a percepção deste fato, leva à construção de outro modo de compreensão do próprio trabalho. Por meio das normalizações são construídas formas pré-estabelecidas de conduta, ou seja, normas, procedimentos, prescrições, que serão seguidas em determinado momento. Uma forma do indivíduo (e de sua coletividade) racionalizar essas condutas. Contudo, por meio da renormalização, essa racionalização excessiva pode ser quebrada – o que possibilita novas dinâmicas nos processos de trabalho.

Dessa forma, a renormalização está intimamente ligada a tudo o que se relaciona à atividade, ou seja: os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de entender, refletir e reagir sobre determinadas situações e a capacidade de invenção.

Além disso, toda gestão supõe escolhas, ponderações, critérios, um certo engajamento, uma hierarquização de atos e objetivos, arbitragens, às vezes, quase inconscientes. Exemplificando: quantidade versus qualidade, economia de si versus facilitar a ação coletiva (SCHWARTZ, 2000b).

Neste estudo é utilizada a noção de trabalho como gestão. Essa maneira diferenciada de perceber as situações de trabalho é inspirada nos estudos do filósofo Yves Schwartz. Esse autor – que desenvolve pesquisas dentro da abordagem ergológica, oriunda da ergonomia de linhagem francesa – traz importantes contribuições aos estudos sobre a renormalização das prescrições pelo próprio trabalhador.

Além disso, o autor traz à tona a participação ativa do trabalhador na realização de suas atividades de trabalho, pois no cotidiano é necessário criar “estratégias singulares para enfrentar os desafios do meio” (SCHWARTZ, 2000a, p. 34). Ou seja, neste artigo, a gestão

não está vinculada a uma questão hierárquica. A gestão é compreendida como sendo realizada durante a própria atividade de trabalho.

Pode-se dizer que ocorre uma gestão de eventualidades específicas da atividade em foco: gestão das interfaces entre estoques, prazos, relações entre clientes e fornecedores, das relações no grupo de trabalho, gestão da qualidade, das normas, do tempo, do orçamento, enfim, a gestão de múltiplas questões.

Numa organização essa gestão precisa ser negociada também com outros grupos de trabalho, departamentos e setores. Na verdade, toda a organização está voltada para um objetivo comum em termos de prestação de serviço ou produção. Contudo, existem divergências entre esses diferentes grupos. Divergências que precisam ser negociadas para o alcance de um objetivo comum.

Nas situações de trabalho, portanto, a todo o momento, ocorrem micro-escolhas, microdecisões, que solicitam uma adaptação freqüente, uma vigilância sensorial, relacional e intelectual, numa modificação constante de normas, regras e procedimentos.

3 A DISTÂNCIA ENTRE A PRESCRIÇÃO E O TRABALHO REAL

Os meios para realizar o trabalho, determinados por regras, normas e avaliações empíricas (elementos teóricos de previsão) levam ao chamado trabalho prescrito, ou seja, àquela maneira como o trabalho “deveria ser” executado. Englobam-se nesta maneira, o tempo alocado às operações; os modos operatórios, relacionados ao que é observável, aos gestos executados; as normas operatórias, relacionadas a uma forma padronizada e normalizada de procedimento; as formas de utilizar as máquinas e os instrumentos necessários à consecução da atividade (DANIELLOU, LAVILLE e TEIGER, 1983).

Os autores elucidam duas razões para a existência da distância entre o trabalho de caráter prescrito, teórico, formulado pela empresa, e o trabalho de caráter real, executado pelos trabalhadores: a primeira seria a falta de conhecimento sobre o modo de funcionamento do ser humano e a segunda, o não reconhecimento do quão significantes são as disfunções nos sistemas técnicos e organizacionais.

Alvarez e Telles (2004) entendem o trabalho prescrito como incluindo as condições determinadas de uma situação de trabalho, como as características do dispositivo técnico, o ambiente físico, a matéria-prima, as condições socioeconômicas, e as prescrições, como as normas, os procedimentos e os resultados a serem obtidos. Ou seja, além das prescrições em si, o trabalho prescrito envolve as condições para a realização do mesmo.

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

O trabalho prescrito se distingue racionalmente do trabalho real, por orientar e organizar a ação e não por substituí-la. Além disso, a definição analítica da operação em si repousa não somente sobre uma divisão em estruturas, séries de métodos, mas também sobre um procedimento social e cognitivo de objetivação da atividade (VELTZ; ZARIFIAN, 1993). Os autores ainda salientam que, tecnicamente, o que confere o caráter objetivo à operação é o que possibilita a descrição por procedimentos sequenciais e a estabilidade dos tempos.

Na verdade, a situação real de trabalho extrapola a simples prescrição e, segundo Schwartz (2000a), a pura e estrita aplicação de prescrições conduz ao desperdício, à insuficiência. Completando esta idéia, Dejours (1999), argumenta que, é justamente, entre os dados da situação e a ação, propriamente dita, que existe um espaço preenchido pela interpretação e pela deliberação, no qual é preciso realizar rearranjos.

Este autor explicita o real como aquilo que não pode ser obtido pela execução rigorosa do que está prescrito. Também traz importante contribuição quando elucida que a análise precisa ser centrada na conduta e não somente no comportamento. A conduta é mais do que pode ser observado ou objetivado em um ato (o comportamento), ela também abrange o que não é visível, como os impulsos e pensamentos que acompanham, precedem e seguem um comportamento, envolvendo processos afetivos e conativos. Estes últimos ligados à mobilização, ao impulso e ao esforço.

Portanto, se as situações de trabalho não são limitadas pela prescrição das normas, numa sucessão de eventos, é necessário compreender o processo de gestão aí contido, a maneira como o trabalhador mobiliza suas capacidades de modo a alcançar os objetivos da atividade. Capacidades que até então se encontram em forma de potência de ação, capacidades que compõem um misto de forças, um misto de componentes. Ou ainda, nas palavras de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p.95): compreender “a gestão humana da distância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho”.

Foi partindo desses conceitos e entendimentos que se enfrentou o desafio de abordar e interagir com as pessoas, trabalhadores ou coordenadores de atividades no Centro de Operações em estudo, no entanto, restava um método. Como abordar situações de trabalho para a análise das mesmas ou, dizendo de outro modo, para perceber as atividades realizadas?

4 O MÉTODO DE ABORDAGEM

Essa questão permeava a discussão do grupo de pesquisa. Levando em conta o conhecimento que se tinha da forma de abordagem ergológica que pressupõe, “que para compreender-transformar um campo que envolve trabalho, saúde e subjetivação é preciso constituir ‘dispositivos dinâmicos de três pólos’” (FIGUEIREDO; ATHAYDE, 2005, p. 173; devendo-se indicar também SCHWARTZ, 2000a; 2000b), entendeu-se que havia a necessidade de uma abordagem que levasse em conta esses elementos do plano epistemológico e, que permitisse a coleta de dados e o seu registro durante as interações pesquisadores-trabalhadores em atividade de trabalho.

Optou-se assim, pela abordagem cartográfica. Os procedimentos de uma pesquisa cartográfica devem ser “inventados” em função daquilo que o contexto analisado exige e pede, ou seja, não há nenhum protocolo normalizado para um estudo cartográfico (SOUZA; BIANCO; GARCIA, 2006, p. 8).

Contudo, para que possa ter alguma estabilidade na pesquisa cartográfica deve-se observar certos cuidados a serem tomados na realização da mesma, dentre eles pode-se citar: a coerência conceitual, a força argumentativa, a percepção de utilidade dentro da comunidade científica e a produção de diferença, ou seja, a pesquisa cartográfica deve levar em consideração o rigor científico (KIRST, 2003 apud SOUZA; BIANCO; GARCIA, 2006, p. 9)

No caso, a forma de coleta de dados escolhida foi a confecção de diários de campo, no qual tudo o que é capturado em situações de trabalho – em termos de ações, sensações e reações – é anotado pelos pesquisadores. Nesta abordagem, segue-se um roteiro que não se constitui em algo rígido e fixo. Ou seja, a pesquisa é construída, de certo modo, no próprio processo. Para tal, buscou-se certa flexibilidade e abertura à riqueza das situações imprevistas, assim como, à complexidade do cotidiano em foco. Procurando-se valorizar “a processualidade da própria vida, que produz desvios ao invés de regras, gerando a partir daí novos movimentos” (KIRST, 2003 apud SOUZA; BIANCO; SILVA 2006, p. 10).

Os diários de campo eram confeccionados ao longo do processo de interação no setor em estudo, no período de quatro meses, durante os meses de fevereiro a maio no ano de 2005. Muitas vezes, para não constranger os trabalhadores com anotações simultâneas em campo, estas eram realizadas a seguir, numa sala anexa a área de trabalho disponibilizada para uso dos pesquisadores. Na verdade, buscou-se extrair as normas prescritas dos manuais de

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

instrução da empresa e da fala dos trabalhadores acerca de suas atividades-metas e, ao mesmo tempo, realizar “observações” das situações reais de trabalho.

Numa etapa posterior, após discussão do grupo sobre os dados coletados em situação de trabalho, ponderou-se sobre a importância de se ouvir os trabalhadores para que possíveis impressões pessoais fossem ou não confirmadas e, algumas informações obtidas ratificadas pela opinião livre do trabalhador em entrevista, fora do local de trabalho.

Assim, procedeu-se uma nova etapa de pesquisa onde os trabalhadores foram ouvidos, em hora e local de sua preferência, por pesquisadores que haviam antes interagido com estes e, que de alguma forma, haviam estabelecido laços sociais, ainda que incipientes mas que causavam proximidade e certo grau de confiança.

Havia um roteiro semi-estruturado para abordagem, uma vez que os pesquisadores, muitos deles alunos de graduação em formação científica e mestrandos também pudessem se sentir respaldados, mas estavam estes orientados a permitirem a recondução das entrevistas pelos próprios desdobramentos nelas obtidos. Nesta etapa também foram ouvidos gestores responsáveis de alguma maneira pelos resultados do setor.

Na análise dos dados obtidos por meio de entrevistas pôde-se proceder a uma análise temática dos conteúdos após a transcrição de todo material. Para proceder-se esta análise, duas pesquisadoras diferentes — em separado, fizeram a leitura repetida do material buscando os temas recorrentes trazidos pelos entrevistados. Depois, em conjunto selecionaram os temas finais e os principais trechos ilustrativos para confecção do relatório de pesquisa. Somente nesta etapa final reafirmaram esses resultados juntando na análise o material dos diários de campo, pois nestes a idéia era valorizar os aspectos relevantes no discurso personalizado. Assim esse material foi visto como enriquecedor dos discursos e não como dados coletados para categorização como os das entrevistas. Há uma certa sutileza no diferente trato do material obtido pelos diferentes meios de coleta que se acredita estar em acordo com a postura de pesquisa valorizada pela cartografia.

As categorias analíticas selecionadas, *a posteriori*, são as que estão apresentadas e descritas no próximo item deste artigo como relevantes nas situações de trabalho durante o período de interação em campo.

Devido à complexidade da atividade no Centro de Operações, os pesquisadores foram instruídos a não interagir com os operadores em momentos de atividade intensa, ou seja, situações nas quais estes precisam focar toda sua atenção no trabalho. Por isso, por vezes, as interações partiam dos próprios trabalhadores, que em momentos de relativa calma,

explicavam o funcionamento dos sistemas que operavam, assim como as situações que acabavam de ter solucionado.

Nesse sentido, o diário de campo desempenhou um papel fundamental, pois nele constam essas diversas interações com os trabalhadores durante sua atividade, o que proporcionou a coleta de outros dados considerados relevantes.

6 O COTIDIANO DO TRABALHO NO CENTRO DE OPERAÇÕES

O Centro de Operações da empresa é responsável pelo restabelecimento da energia em subestações de energia elétrica, assim como por cortes de energia para manutenção ou reparos de equipamentos. Também é responsável pelo encaminhamento de trabalhadores aos locais para manutenção ou reparos. O setor atende desde subestações e grandes empresas industriais, até consumidores residenciais. Isso significa que gerem um processo de alto risco para vidas humanas, além de gerir resultados sobre a falta ou não de energia para determinados seguimentos da população, onde o parâmetro tempo (de normalização da tensão ou de restabelecimento) é fundamental e, ainda respondem por esse parâmetro numa atividade de serviço considerada essencial e portanto, monitorada pela ANEEL, Associação Nacional de Energia Elétrica.

O denominado Centro de Operações se restringe a uma sala. Nesta sala, com acesso considerado restrito, são desenvolvidas as atividades de acompanhamento dos sistemas de controle, que são automatizados. A restrição de acesso é inerente à atividade. O trabalho é realizado por escala: dois dias das 6h-14h, dois dias das 14h-22h, dois dias das 22h-6h e quatro dias de folga. A equipe é composta por 23 trabalhadores, divididos em duas frentes de trabalho: *sistemas e redes*. Enquanto o pessoal de *sistemas* de energia lida com grandes empresas e subestações, o pessoal de *redes* trata mais das questões ligadas ao teleatendimento da empresa, com foco nos consumidores residenciais.

Existem duas ilhas de trabalho: uma composta por duas mesas para um trabalhador, cada uma, e outra com três mesas e três trabalhadores respectivamente. Existem três monitores para cada trabalhador da área de *sistemas* e quatro para cada trabalhador da área de *redes*. Esse fato ocorre porque o pessoal da área de redes também utiliza um programa de georeferenciamento, o que implica na necessidade de mais uma tela com visualização simultânea. Ou seja, o trabalhador precisa verificar, simultaneamente, até quatro monitores com diferentes programas cada um.

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

Neste caso, cabe a ressalva que a atividade exige certo grau de cognição, pois esta ocorre por meio do monitoramento de telas que, de fato, representam sistemas físicos e técnicos, situados a quilômetros de distância.

Parte das atividades, pode-se dizer, são realizadas por simbolização (ZARIFIAN, 1990), pois o trabalhador do centro de operações, muitas vezes (exceto os mais antigos, praticamente inexistentes), nunca conheceram de fato o sistema físico-técnico real que monitoram. Foram treinados em representações visuais destes sistemas e dispõem de pastas com essas representações simbólicas, para em momentos de dúvidas consultarem, antes de determinar à distância, que outro operador em campo desligue ou corte, esta ou outra “chave”. Um nível de exigência, cognição e *stress* para além das prescrições.

Conforme Daniellou, Laville e Teiger (1983), no momento em que o trabalhador precisa gerir uma disfunção, representada pelo distanciamento entre o prescrito e o real, essa adaptação, esse ajustamento leva a consequências sobre os estados físico, mental e psicoafetivo. Contudo, essas consequências, em sua maioria, são desconhecidas, pois são provocadas por causas teoricamente inexistentes.

Ao desenvolver sua atividade, o trabalhador, constantemente, faz opções, regulações e previsões, numa intensa atividade mental, que, em sua maioria, não é percebida por outros além dele mesmo, ou por aqueles que também desenvolvem a mesma atividade.

Partindo do campo pesquisado será realizada uma análise sobre as situações de trabalho no Centro de Operações com base nas categorias analíticas selecionadas e, em seguida, sobre as consequências oriundas da não consideração da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

a) A iluminação

O ambiente da sala possui um aspecto de claridade, de luminosidade - existem 24 luminárias refratárias. Há uma espécie de monotonia visual, devido aos móveis e paredes, numa predominância do tom pastel. Ao mesmo tempo, essa luminosidade parece incentivar a atenção dos operadores. É um ambiente visualmente organizado e limpo, sem a típica papelada da maioria das empresas. Esse visual, num primeiro momento remete à idéia de organizado e calmo. Contudo, há momentos de atividade intensa, e porque não dizer, tensão e estresse.

A relevância da análise da organização dos espaços de trabalho está relacionada à imagem do trabalho que a administração quer passar aos seus “colaboradores”, no caso a idéia

de um ambiente calmo e projetado para obtenção de eficiência de resultados, uma sala ampla, limpa, clara e isolada; aspectos prescritivos relevantes da organização do trabalho segundo os aspectos privilegiados pelos planejadores e não, necessariamente, pelos executores conforme foi possível constatar na pesquisa.

b) Os ruídos

Os ruídos não tão intensos, mas freqüentes e irritantes, podem desviar a atenção tão solicitada. São alarmes que emitem sons ao mesmo tempo em que sinalizam na tela do computador que algo está acontecendo. Cada tipo de som se refere a um tipo de evento. Por exemplo, som de cuco, coaxar, campainha, sinos badalando. Este último significa que ocorreu uma falha grave com alguma subestação ou ainda que ocorreu um problema de grande dimensão. Este alarme parece ter o volume um pouco mais baixo que os demais. Ainda assim, devido ao seu caráter de gravidade, os operadores o percebem automaticamente, independente do que estiverem fazendo, inclusive se estão ao telefone.

Essa descrição remete ao que foi abordado por Dejours, conforme discutido anteriormente, a gestão do trabalho inclui a iminência de ocorrência de um evento, que pode vir a ser crítico, isso basta para os trabalhadores mesmo em situação de aparente descontração estejam sintonizados aos acontecimentos, às alterações de qualquer tipo, no ambiente situacional.

Cada mesa possui um aparelho telefônico com duas linhas, ou seja, às vezes é necessário atender duas ligações simultaneamente. Enquanto o operador atende ao telefone, ainda tem que dar conta dos alarmes. Sua atenção não é completamente focada na ligação e na(s) tela(s) que porventura o evento solicita. Ele tem ainda que desviar parte de sua atenção para o(s) alarme(s), no momento em que passa a percebê-lo(s).

A atenção é algo considerado como essencial para o desenvolvimento da atividade neste setor. Conversas e gargalhadas são alvo de preocupação por parte da empresa. Conforme dois dos gestores:

“A atenção realmente tem que ser muito focada” (Gestor1); “É um local onde não pode perder a concentração”. (Gestor 2); Ou ainda, nas palavras do Operador 7: “Tem que tá fazendo um negócio e prestando atenção em outros dez.”.

A partir daí pode-se pensar: como a atenção pode ser focada se o trabalhador precisa gerir diversas questões ao mesmo tempo? Como a atenção pode ser focada se, além das

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

questões inerentes à atividade, é preciso gerir questões que acabam, de algum modo, influenciando nas decisões que são tomadas?

c) A modificação incoerente do espaço de trabalho

Esta modificação incoerente leva à necessidade de execução de movimentos para conseguir olhar o colega sentado na mesa posicionada atrás, ou no caso de quem está nesta posição, leva a uma elevação do tom de voz, que também pode desviar a atenção da equipe ao lado. Para ilustrar, o operador diz:

“Aqui a gente precisa trocar idéias com os colegas, até pra evitar fazer a mesma coisa que ele. Quando eu atendo um chamado já aviso o meu colega. Se tocar uma ligação que tenha a ver com isso na mesa dele, ele sabe o que é.” (Operador 12)

Os dados obtidos permitiram uma análise, ainda que limitada, de aspectos ergonômicos do trabalho, pois os próprios trabalhadores realizam a análise diária de seus postos e, fizeram questão de frisar isso. O descontentamento com diversas alterações de layout realizadas na disposição das mesas de trabalho que na opinião deles estão dificultando aspectos de comunicação entre os trabalhadores nos postos. Outra vez, entre o planejamento e a “execução” existiu um descompasso. No caso, esse aspecto tem relevância, pois o tipo de trabalho realizado está relacionado a aspectos de simbolização conforme já explorado na teoria, o que exige concentração na tomada de decisão por parte dos trabalhadores, conforme ilustrado nos trechos selecionados. Este tipo de trabalho exige comunicação autêntica (VELTZ e ZARIFIAN, 1993), tanto na execução da atividade em si, nas manobras, quanto com os colegas na mesma sala inclusive para a seleção das atividades. Ou seja, quanto mais o ambiente for facilitador nestes aspectos, menos estresse gera na realização da atividade.

d) A responsabilização

Uma consequência da responsabilização no estado psicoafetivo é a ansiedade produzida por situações consideradas como perigosas, com riscos de acidentes individuais e coletivos, ou ainda, com possibilidade de perdas em equipamentos de valor, nas quais está pressuposta a responsabilidade do trabalhador. Conforme os operadores:

“O cara não pode errar. Porque se ele comandou um disjuntor, uma chave, errado, ele pode tá dismantelando um sistema, pode tá causando um acidente, danificando um equipamento etc.”. (Operador 3)

E

esse aspecto é controlado, como modo de evitar esse tipo de consequência, por meio de uma vigilância constante, na medida em que há um monitoramento dos comandos realizados pelo registro destes no sistema, assim como, um monitoramento das falas dos trabalhadores por meio da gravação das conversas telefônicas. As gravações permitem monitorar tanto o tempo de execução de uma ação quanto as próprias “falhas”, o que permite a identificação do operador responsável pelo descumprimento das metas traçadas (em geral relacionadas ao parâmetro tempo) e a sua eventual punição. Dispositivo que permite um controle mais apurado por parte da gerência:

“[...] O erro dele é fatal. O sistema, hoje, ele é todo monitorado. Você não tem como escapular. A automação vigia ele segundo a segundo. O que ele faz tá gravado, tá registrado. A conversa dele tá gravada. [...] As ações dele no sistema computadorizado estão gravadas.” (Gestor 4)

O trabalhador será responsabilizado pelos atos cujos resultados não atendam as metas estabelecidas. A responsabilização dos trabalhadores está coadunada com o ambiente de trabalho dito pós-fordista e mais automatizado, ou seja, a organização dá os meios e as metas e os trabalhadores precisam corresponder às expectativas, mobilizando-se para alcançá-las, garantindo assim sua permanência na empresa. Isso, pode-se dizer, gera a auto-cobrança pelo resultado do trabalho em que os mesmos dominam somente parte dos fatores intervenientes na atividade, pois a prescrição realizada nem mesmo se aproxima de cobrir todas as demandas do trabalho real.

e) A rapidez

A rapidez é considerada como uma exigência básica ao perfil desejável para um trabalhador do Centro de Operações:

“O perfil ideal é a pessoa que tome decisões rápidas, sem errar, embora seja um pouco contraditório, porque quanto mais rápido você decide, mais chance de erro você tem”. (Gestor 4)

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

A pressão pela realização dos procedimentos em um menor tempo leva os operadores a precisarem escapar dos procedimentos prescritos ao executarem suas tarefas e, conseqüentemente, não serem punidos pelo descumprimento das normas.

Desse modo, parece haver um interesse comum, entre empresa e trabalhadores, quanto à relativização das normas antecedentes. O paradoxo entre prescrição/segurança e menor tempo, parece envolver gestores e operadores em torno do retorno financeiro.

No que tange aos atos nas atividades de trabalho, conforme Daniellou, Laville e Teiger (1983), não se trata simplesmente do trabalhador agir com mais velocidade, mas de agir de uma outra maneira, na qual as seqüências de tomada de informação e de gestos são reorganizadas por este.

Essas modificações não são uma questão relacionada à inteligência, mas à experiência, o que requer um tempo significativo. Além do que, o trabalhador precisa, muitas vezes, desconsiderar as instruções e as prescrições estabelecidas pela organização do trabalho. Ou seja, na “rapidez” está inclusa a decisão a tomar, o agir e a realização da atividade, de acordo com as normas prescritas ou renormalizadas, e ainda, a existência de uma preocupação com o atendimento do objetivo daquela ação.

f) O equilíbrio emocional

Outra questão recorrente nas falas dos entrevistados foi a do não poder perder o controle da situação, o que implica em não perder o controle sobre si, sobre suas decisões e atitudes, numa busca pela constante manutenção do equilíbrio emocional. O esquema controle-punição que está em curso por meio das gravações, gera bastante incômodo aos trabalhadores. A tensão que se produz é inversa à produtividade tão almejada.

Em função disso, os trabalhadores “naturalizam” o controle, ou melhor, agem como se este não estivesse presente, pois somente dessa forma conseguem se concentrar em suas atividades procurando realizá-las da melhor forma possível. Conforme os próprios operadores:

“[...] ser tranqüilo, ter sangue frio” (Operador 10); “[...] ele não pode entrar em pânico quando..., quando tumultua”. (Operador 6); “[...] uma pessoa que tenha, digamos, um grau de calma e de consistência técnica pra refletir no meio do caos. Se estiver ocorrendo uma emergência, ele não pode desesperar” (Operador 4); “Tem que saber trabalhar sob pressão, ter um controle emocional fora dos padrões humanos”. (Operador 8)

Conforme a gerência: “Eles têm que saber trabalhar sob pressão [...] Quando chove é uma loucura”. (Gestor 1)

Ao comentar as reações dos trabalhadores ao se depararem com algum evento de grande porte, uma “perturbação de vulto” o Operador 6 explica que:

“Aí tem uns que se apavoram, uns se alteram, outros começam a falar alto, outros começam a gritar, outros já não fazem nada, outros cruzam os braços. Cada um tem uma reação diferente”.

Quanto a esta questão é importante ressaltar a existência de uma norma de padronização da comunicação verbal durante as operações. Na norma está explícito que os trabalhadores devem manter certo volume da voz a fim de evitar qualquer tipo de intimidação ou irritação ou esforço adicional, o que poderia acarretar na perda de dados.

Essas características do trabalho no Centro de Operações são um tanto peculiar, pois tem aspectos complexos de organização do trabalho envolvidos. A norma de trabalho neste caso prescreve o trabalho cognitivo de certo modo, a forma como o trabalhador deve se expressar ao telefone no momento de gerir uma pane durante a realização das manobras, para que o pânico não seja um fator interveniente na comunicação, aspecto este relevante da atividade de trabalho em si que interfere no resultado a ser alcançado (condizente com VELTZ e ZARIFIAN, 1993).

g) As antecipações

De acordo com os próprios trabalhadores é necessário ter conhecimento sobre os equipamentos, sobre as subestações e todo o trabalho de campo. Aqueles que estão há mais tempo na empresa, tiveram a oportunidade de desenvolver atividades de caráter externo, passar por outros setores da empresa, antes de trabalhar no Centro de Operações. Enquanto que, aqueles que estão apenas há alguns anos, em sua maioria, passaram pelo curso de operador, no qual é propiciado certo conhecimento das instalações físicas externas (subestações), além daquelas pertinentes às atividades no Centro.

“Quando atendo um chamado, chego a imaginar o que se passa no local pra poder orientar a pessoa.” (Operador 6); “Nós orientamos quem vai pra lá pelas fotos (verificam botões e chaves), pelo conhecimento que o cara tem. Pra trabalhar aqui o cara tem que ser meio louco”. (Operador 9)

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

Neste caso, o operador referiu-se ao pessoal que presta serviço externo, tanto da própria empresa, quanto de empresas terceirizadas. E cabe retomar a questão da cognição exigida pela atividade, no momento em que esta ocorre por meio do monitoramento de telas que, de fato, representam sistemas físicos e técnicos, situados a quilômetros de distância.

Na verdade, parte das atividades são realizadas por simbolização (ZARIFIAN,1990), pois o trabalhador do Centro de Operações, muitas vezes (exceto os mais antigos, praticamente inexistentes), nunca conheceram, de fato, o sistema físico-técnico real que monitoram.

Mas as situações neste setor solicitam mais que a imaginação alimentada por lembranças, elas solicitam uma previsão do que pode estar por vir, uma antecipação. Algo que, segundo gerência e operadores, requer certo tempo, pois dentro de 1,5 ano de atividade, o operador vai “viver para as situações”. A partir daí, as situações começam a se repetir, o que permite certa sedimentação dos procedimentos. O operador passa, então, a construir uma perspectiva sobre o que está por vir no próximo atendimento a ser realizado. Conforme o Operador 6:

“Ele tá à distância, mas é como se ele tivesse no local. Ele tem que ter conhecimento. Conhecimento de equipamento, de subestação, conhecimento do sistema como um todo [...] saber mais ou menos onde está posicionado”.

Mesmo que de fato, os que comandam as manobras nunca tenham trabalho em subestações e manuseado tais equipamentos.

A interação com o colega do próximo turno — que assumirá sua posição — é de crucial importância para o desenrolar da atividade. O operador precisa informar os acontecimentos do seu turno de trabalho para o operador que irá substituí-lo. Como a atividade se desenvolve no decorrer das 24 horas do dia, o próximo operador precisa, muitas vezes, continuar resolvendo situações pendentes. O trabalhador do Centro de Operações precisa gerir equipes externas de trabalho, isto é, instruir sobre os procedimentos e ações a serem tomados no campo, tanto em questões ligadas a redes, quanto a subestações, precisa gerir os alarmes sobre questões a serem verificadas e resolvidas.

Apesar do próprio sistema já priorizar alguns atendimentos, por meio de uma hierarquia de eventos, o trabalhador precisa estar atento para os locais e quantidades de consumidores onde há algo a ser resolvido. Essa preocupação está diretamente relacionada com os indicadores de desempenho impostos pela ANEEL. O Gestor 4 afirma:

“[...] ele tá com o sistema todo, milhares de equipamentos, dezenas de instalações na mão dele e freqüentemente, ele é chamado a decidir coisas [...]”.

Além disso, conforme o Operador 6, por mais experiência que o trabalhador tenha, por mais próximo do perfil ideal que ele esteja, ainda assim:

“Nenhuma situação, nenhuma ocorrência é igual à outra”. Ou ainda: “Na energia elétrica, nunca um defeito é igual ao outro. Você tem uma base que te dá sustentação, uma coisa que pode acontecer, semelhante àquilo ali. Nunca é igual. Nesse ponto, não tem rotina”.

A experiência também proporciona ao trabalhador a percepção de que, quando certos tipos de alarmes, considerados simples, disparam muitas vezes no turno de trabalho, em uma dada região, é possível que ocorra alguma perturbação no sistema de energia. Essa possibilidade o leva a investigar o que está acontecendo, realmente naquele local – o que não consta em nenhum manual – num ato de antecipação. Perguntado sobre o que o leva a tomar esse tipo de decisão, o Operador 11 responde:

“É a minha experiência, pois isso pode indicar que algo de dimensões maiores está por acontecer”.

O saber prático das situações de trabalho são acionados no momento da atividade, do trabalho real (SCHWARTZ, ??). Pode-se retomar também o pensamento de Dejours (1999), pois se é justamente entre os dados da situação e a ação, propriamente dita, que existe um espaço preenchido pela interpretação e pela deliberação, no qual é preciso realizar rearranjos, é necessário que essa defasagem não seja negada pela empresa.

E em concordância com Daniellou, Laville e Teiger (1983), não se trata somente de um melhor entendimento sobre o trabalho real, no sentido de viabilizar o enquadramento da atividade em procedimentos mais próximos da realidade. Trata-se, pois, de evidenciar a inevitável variabilidade dos processamentos e dos trabalhadores, possibilitando uma concepção mais flexível da organização do trabalho, respeitando o conhecimento oriundo daqueles que contribuem diretamente para a consecução dos objetivos organizacionais, mas que possuem um saber próprio de quem realiza, um saber diferente daquele dos gestores e acadêmicos.

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

Entende-se por habilidade e qualificação do trabalhador, as condições adquiridas ou aprendidas pelo mesmo, formal ou informalmente, nas relações sociais que estes estabelecem ao longo de sua vida. Logo ao trabalhar, o sujeito coloca em prática não apenas os seus saberes de ofício e instrumental, mas igualmente sua subjetividade, suas relações afetivas, seus desejos, sonhos e fantasias (FARIA, 2004). Assim, ao se estudar situações de trabalho está se analisando muito mais que as habilidades de um trabalhador, analisa-se os “usos de si” (SCHWARTZ, 2000a) que este faz e as condições dadas para fazê-lo.

A partir da análise sobre as situações de trabalho no Centro de Operações é possível tecer algumas considerações sobre as conseqüências da desconsideração da distância entre o prescrito e o real do trabalho encontradas neste caso, mas que não se distanciam das concepções de planejamento do trabalho encontradas nas empresas de um modo geral. Neste caso, que sirva de alerta para posturas que costumam sobrepor um tipo de saber a outros.

A atividade no Centro de Operações é realizada, na maior parte do tempo, na posição sentada. Entretanto, exige movimentos de torção do corpo para visualizar o colega posicionado na mesa atrás, ou ainda, para aquele operador que está atrás, exige a elevação do tom de voz, algumas vezes a elevação do próprio corpo - uma projeção – para ser ouvido pelo colega posicionado à frente. Este tipo de atividade, em sua aparência, pode ser, indevidamente, considerada pouco desgastante.

Conforme Daniellou; Laville e Teiger (1983), a organização dimensional do posto de trabalho está em contradição com a atividade, que, de fato, nele é exercida, o que resulta em fadiga física significativa, como dores lombares, dorsais, nos ombros, pescoço e problemas de coluna. Além de conseqüências físicas, existem aquelas de caráter mental. Os operadores precisam estar constantemente efetuando uma série de regulações para realizar o atendimento de modo mais coerente possível. Tanto no que se refere à priorização de alguns atendimentos conforme os locais e quantidades de consumidores afetados – o que é diretamente influenciado pelos indicadores de desempenho da ANEEL – como no que se refere à percepção sobre a possível ocorrência de perturbação no sistema de energia. E, os aspectos inerentes a atividade em si, como a comunicação, anteriormente abordados.

Os gestores deixaram claro nas entrevistas que os procedimentos não contêm todas as situações de trabalho descritas e que nem todas as situações foram previstas nas normas, cabendo ao trabalhador a tomada de decisão.

Entretanto, é justamente o fato das normas não conterem todas as possíveis situações, que leva os operadores ao seguinte paradoxo: ao transgredir uma norma, ou no caso do Centro

de Operações, ao criar uma solução viável para certo problema em uma subestação (na qual pode haver trabalhadores, que neste momento, têm suas vidas dependentes das manobras dos operadores), produz-se aí um difícil reconhecimento da experiência, competência e iniciativa do operador – já que teoricamente, essa ação não existe. Ao mesmo tempo, se este não transgredir a norma, pode ser acusado de falta de iniciativa e até incompetência. De qualquer modo, o fator responsabilização está presente.

Ressalta-se ainda que esta atividade é realizada sob a pressão do tempo e de um sentimento de expectativa sobre qual será, de fato, o desfecho do atendimento. Uma espera angustiante, uma espera que gera sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Nesse sentido, de acordo com Daniellou; Laville e Teiger (1983), a prevenção de incidentes (uma antecipação) torna-se um objetivo prioritário, mas esta não pode ser realizada de maneira absolutamente tranqüila. Portanto, o que ocorre é uma atividade mental intensa, na qual há uma busca por informações, memorizações, microdecisões e controles. Podendo-se dizer, uma gestão das múltiplas questões referentes à atividade.

Além disso, conforme os autores, existe uma conjunção de fatores desfavoráveis. Sendo necessário que a ação destes fatores sobre a atividade, seja avaliada de modo mais amplo, pois é a interação destes na execução da atividade que constitui fonte de fadiga e riscos.

No caso do Centro de Operações, essa conjunção é composta por questões como a luminosidade do ambiente (que deixaria qualquer um desperto e atento), os ruídos freqüentes e irritantes, a execução de movimentos que levam à fadiga, a tensão gerada pela vigilância constante de suas ações e a exigência por uma rapidez nos atendimentos. Diferentes variabilidades a ser geridas quando a atividade os requisita.

Os operadores ainda lidam com questões que remetem a repercussões psicoafetivas ligadas à organização do trabalho e a certas condições de execução. A responsabilização produz ansiedade devido a situações consideradas perigosas, situações com riscos de acidentes individuais e coletivos e com risco de perda de equipamentos de valor.

Do operador, depende a análise das informações fornecidas pelo sistema supostamente confiável. Análise que ocorre, muitas vezes, num contexto propício à perda do equilíbrio emocional.

De acordo com Fouilleul e Matheron apud (Schwartz, 2005), quando se configuram escolhas extremamente penosas ao trabalhador, nessa gestão cotidiana e permanente em sua atividade, os caminhos possíveis, tornam-se muitas vezes, o absenteísmo, o turnover ou o próprio pedido de demissão. Entretanto, esta não é a realidade dos trabalhadores do Centro de

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

Operações, pois devido as condições atuais de emprego, o que existe é uma adaptação física, mental e emocional às exigências da organização do trabalho.

6 CONCLUSÕES

O que é mobilizado pelo trabalhador no contexto das situações de trabalho, envolve em sua maioria, um coletivo de trabalho, um grupo de indivíduos. Suas atitudes, suas decisões passam por esse coletivo. Ao gerir um problema específico, o trabalhador convocará o saber necessário àquela situação, sua experiência, sua disposição, entre outras, mas sempre em sintonia com o grupo do qual faz parte, pois a ação individual também compõe uma ação coletiva. E aí, o trabalhador terá que mobilizar esta ou aquela capacidade, neste ou naquele momento, participando de um movimento harmônico com os demais. “De fato, a organização do trabalho se negocia. A organização do trabalho não é só técnica, nem regulamentaria, ela é também objeto de um complexo jogo de relações sociais de trabalho” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Foi possível verificar que a carga de tarefas sofreu um significativo aumento após a privatização, ocorrida no ano de 1995. Ao mesmo tempo em que a implantação do sistema teria trazido inovações, também trouxe consigo maiores responsabilidades para os operadores. A implantação de equipamentos de alto poder tecnológico teria feito com que a empresa passasse a ser mais exigente quanto à impossibilidade de erros.

Tendo em vista os apontamentos sobre o esforço humano para a consecução das atividades no trabalho, é possível considerar que, nesta empresa, os trabalhadores do Centro de Operações têm sua atividade como resultado de um compromisso entre as exigências da cadência do trabalho, um ritmo; os múltiplos eventos a serem resolvidos, muitas vezes numa sucessão desconcertante; as exigências posturais, como a necessidade de olhar para trás, elevar o tom de voz; além das exigências visuais, como a percepção de três a quatro telas em diferentes terminais de computador, simultaneamente.

Retomando os eixos analíticos: iluminação, ruídos, modificação incoerente do espaço de trabalho, responsabilização, rapidez, equilíbrio emocional e antecipações, foi possível ampliar a compreensão sobre a complexidade das situações de trabalho no Centro de Operações, assim como, perceber algumas das conseqüências do desconhecimento da distância entre o prescrito e o real na organização do trabalho.

Os operadores da empresa em questão, em seu cotidiano atribulado, precisam gerir sua atenção entre o foco em sua atividade e os ruídos próprios da atividade de outros, precisam

gerir certa postura no local de trabalho, na qual estão incluídos, o tom de voz e, mesmo a cordialidade no trato com os clientes.

Eles também precisam gerir a ansiedade causada pelo controle constante de suas ações e falas, assim como daquela gerada pelas possíveis conseqüências de falhas ou erros cometidos. O controle se dirige ao cumprimento de metas, mas, para isso, passa pelo controle do tempo de ação/resolução e pelo controle da própria ação que a qualifica como certa ou errada.

As decisões dos operadores têm influência direta não apenas na segurança de equipamentos e instalações, mas também dependem disso, vidas. Vidas de outros trabalhadores que estão em atividades externas.

Isso tudo, em meio à exigência por uma rapidez na tomada de decisão e à exigência da manutenção do equilíbrio emocional, muitas vezes, algo praticamente impossível de ser conseguido. Ou seja, os operadores realizam a gestão de múltiplas questões, por meio de micro-decisões e micro-escolhas referentes às eventualidades específicas da atividade, aos prazos, às relações entre clientes e fornecedores, às relações no próprio grupo de trabalho, à qualidade do serviço prestado, às prescrições e ao como se fazer disponível para que essas gestões tão heterogêneas tornem-se harmônicas e direcionadas para a consecução dos objetivos de sua atividade, de seu setor, e, numa perspectiva mais ampla, dos objetivos da empresa.

Também foi possível verificar que os operadores mais experientes na atividade anseiam por uma maior participação em questões relacionadas às situações de trabalho. Entretanto, esta experiência não é considerada pelos gestores. Os operadores apontam para um excesso de burocratização e para a pouca abertura no que tange as sugestões de melhorias para o setor, neste sentido, eles se sentem pouco ouvidos tanto pela chefia quanto pela gerência. Eles acreditam que por mais que suas idéias não fossem todas aproveitáveis, algumas delas poderiam surtir em mudanças.

Além disso, também foi verificado que os trabalhadores não participam do processo de elaboração das metas. Dessa forma, são cobrados e recebem gratificações alicerçadas em um instrumento alheio à participação dos mesmos. Observa-se que este aspecto gera desestímulo, não colaborando para a criação de sentimentos de pertença, respeito e responsabilidade para uma gestão coletiva de resultados.

Analisar o real do trabalho e toda sua complexidade leva à necessidade, em estudos futuros, de investigar minuciosamente as micro-gestões realizadas pelos trabalhadores em seu

ANALISANDO AS SITUAÇÕES DE TRABALHO E A GESTÃO NECESSÁRIA ENTRE O TRABALHO PRESCRITO E O TRABALHO REAL

cotidiano – gestão que minimiza a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real – e suas consequências à saúde e segurança no trabalho.

Contudo, primando por uma investigação que não negue toda a contribuição dos trabalhadores ao desenvolvimento da pesquisa. Contribuição, de fato, fundamental para compreender-se as questões no campo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, D.; TELLES, A. L. Interfaces ergonomia-ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J. ; ALVAREZ, D. (Orgs.) **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Les Cahiers Français** n.209. La Documentation Française. Janvier-Février, 1983. Trad. Mario César Vidal. COPPE/UFRJ.

DEJOURS, C. **O fator humano**. – 2. ed .Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

_____. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Atlas, 1994.

FARIA, J.H. **Economia Política do Poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, v. 3, 2004.

FIGUEIREDO, M.G.; ATHAYDE, M.R.C. “Organização do trabalho, subjetividade e confiabilidade na atividade de mergulho profundo”. **ABEPRO, Produção**, v. 15, n. 2, mai/ago, 2005.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e uso de si. **Pro-posições**, v.1, n.5 (32). Julho, 2000a.

_____. “Travail et gestion: niveaux, critères, instances”. In: DANIELLOU, F.; TERSSAC, G.; SCHWARTZ, Y. **Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe**. Toulouse, Octares Editions, p. 433- 438, 2000b.

_____. Disciplina epistêmica disciplina ergológica paideia e politeia. **Pro-posições**. v.13, n.1 (37). Jan. /abr. 2002.

_____. **Trabalho e saúde: construindo outros modos de gestão**. In: Associação Brasileira de Saúde Coletiva. Trad. Anna Luiza Telles Kirsch. Florianópolis. Julho, 2005.

SOUZA, E.M. de; BIANCO, M.F.; GARCIA, A. Pesquisa Pós-Moderna: A Fragmentação e o Devir no Campo organizacional. Salvador, **Anais** do 30º Encontro da ANPAD, set, 2006.

VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. Vers de nouveaux modeles d'organisation? **Sociologie du Travail**. N.1, p. 3 - 25, 1993.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, Rosa M.S.N. **Gestão da empresa, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho**. Brasília, IPEA/IPLAN, 1990.