



## FICHA TÉCNICA

<b>DIRETORA</b>	LACOMBLEZ, MARIANNE / UNIVERSIDADE DO PORTO	PORTUGAL
<b>VICE-DIREÇÃO</b>	COSTA, LÚCIA SIMÕES / INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA DE LA GARZA, CECÍLIA / ELECTRICITÉ DE FRANCE - R&D-MRI POY, MÁRIO / UNIVERSIDAD DE PALERMO SANTOS, MARTA / UNIVERSIDADE DO PORTO	PORTUGAL FRANCE ARGENTINA PORTUGAL
<b>COMITÉ EDITORIAL</b>	<p><b>DIREÇÃO LUSÓFONA</b></p> <p>BRITO, JUSSARA / FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ COSTA, LÚCIA SIMÕES / INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA CUNHA, LILIANA / UNIVERSIDADE DO PORTO GIL MATA, RITA / UNIVERSIDADE DO PORTO NASCIMENTO, ADELAIDE / CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS SANTOS, MARTA / UNIVERSIDADE DO PORTO VALVERDE, CAMILO / UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA</p> <p><b>DIREÇÃO HISPANA</b></p> <p>BAUDIN, CAROLE / HAUTE ECOLE ARC - INGÉNIERIE DE LA GARZA, CECÍLIA / ELECTRICITÉ DE FRANCE DÍAZ CANEPA, CARLOS / UNIVERSIDAD DE CHILE POY, MÁRIO / UNIVERSIDAD DE PALERMO VOGEL, LAURENT / EUROPEAN TRADE UNION INSTITUTE WALTER, JORGE / UNIVERSIDAD DE PALERMO</p>	BRASIL PORTUGAL PORTUGAL PORTUGAL FRANCE PORTUGAL PORTUGAL SUISSE FRANCE CHILE ARGENTINA BELGIQUE ARGENTINA
<b>EDITOR-COORDENADOR DA RUBRICA “TEXTOS HISTÓRICOS”</b>	OUVRIER-BONNAZ, RÉGIS / CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS	FRANCE
<b>COMITÉ CIENTÍFICO</b>	CONSULTAR PÁGINA DOS COMITÉS <a href="http://laboreal.up.pt/pt/editorial/comites/">HTTP://LABOREAL.UP.PT/PT/EDITORIAL/COMITES/</a>	LABOREAL.UP.PT
<b>SECRETARIADO DE REDAÇÃO</b>	LOPES, MAFALDA MONTEIRO, CLÁUDIA SILVA, BRUNO	
<b>DESIGN</b>	PARADA, JOÃO	

## ÍNDICE PT

7 – 8	<b>EDITORIAL</b> LÚCIA SIMÕES COSTA E MARTA SANTOS
9 – 23	<b>PESQUISA EMPÍRICA</b> A SEGREGAÇÃO HORIZONTAL POR GÊNERO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA PROFISSÃO MASCULINIZADA DE MECÂNICO/A NO SUBSECTOR DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS EM ESPANHA. MARÍA DEL MAR MAIRA VIDAL
24 – 38	<b>PESQUISA EMPÍRICA</b> DO PRESCRITO AO REAL: A IMPREVISIBILIDADE E A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO COLETIVO EM UM CENTRO DE USINAGEM DE UMA EMPRESA METAL-MECÂNICA DO INTERIOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS. ANNA CAROLINNA EDUARDO PEREIRA, DAVIDSON PASSOS MENDES & GERALDO FABIANO DE SOUZA MORAES
39 – 55	<b>PESQUISA EMPÍRICA</b> VAMOS FALAR SOBRE O NOSSO TRABALHO. FATORES PSICOSSOCIAIS DE RISCO EM CONTEXTOS DE TRABALHO DOS TÉCNICOS DO SETOR AGROPECUÁRIO DA ARGENTINA. ROSSANA CACIVIO
56 – 65	<b>PESQUISA EMPÍRICA</b> “MUDANDO PARA O TIME”: A DIMENSÃO COLETIVA NO TRABALHO DE ATLETAS DE VÔLEI DE PRAIA. LOUISE BORBA & HÉLDER PORDEUS MUNIZ
66 – 68	<b>ATAS DE SEMINÁRIOS</b> EDUCAÇÃO E ATIVIDADE DE TRABALHO: DIÁLOGOS, OBSTÁCULOS E DESAFIOS  PREÂMBULO ALVARO CASAS
69 – 80	CONFERÊNCIA YVES SCHWARTZ
81 – 85	<b>RESUMO DE TESE</b> ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS ATIVIDADES DE SERVIÇO. O CASO DOS CALL CENTERS NA ARGENTINA. PATRICIO NUSSHOLD
86 – 91	<b>RESUMO DE TESE</b> ESPAÇOS DE DEBATE E PODER DE AGIR NA CONSTRUÇÃO DA SEGURANÇA DAS ORGANIZAÇÕES. RAONI ROCHA
92 – 96	<b>TEXTOS HISTÓRICOS</b> A APTIDÃO PROFISSIONAL SEGUNDO J.-M. LAHY. MARCEL TURBIAUX
97 – 99	<b>TEXTOS HISTÓRICOS</b> O QUE É UMA APTIDÃO PROFISSIONAL? JEAN-MAURICE LAHY
100 – 103	<b>DICIONÁRIO: S</b> SAÚDE - UMA RELAÇÃO COM O MEIO E OS MODOS DE VIDA. JUSSARA BRITO
104 – 107	<b>DICIONÁRIO: T</b> TRABALHO. ROLAND LE BRIS

## INDÍCE ES

7 – 8	<b>EDITORIAL</b> LÚCIA SIMÕES COSTA E MARTA SANTOS
9 – 23	<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL POR GÉNERO Y SUS CONSECUENCIAS EN LA OCUPACIÓN MASCULINIZADA DE MECÁNICO/A EN EL SUBSECTOR DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS EN ESPAÑA. MARÍA DEL MAR MAIRA VIDAL
24 – 38	<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> DEL TRABAJO PRESCRIPTO AL TRABAJO REAL: LA IMPREVISIBILIDAD Y LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLECTIVO EN UN CENTRO DE MAQUINARIA METAL-MECÁNICA DEL INTERIOR DEL ESTADO DE MINAS GERAIS. ANNA CAROLINNA EDUARDO PEREIRA, DAVIDSON PASSOS MENDES & GERALDO FABIANO DE SOUZA MORAES
39 – 55	<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> HABLEMOS DE NUESTRO TRABAJO. RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTORNOS DE TRABAJO DE EXTENSIONISTAS AGROPECUARIOS DE LA ARGENTINA. ROSSANA CACIVIO
56 – 65	<b>INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b> “EL CAMBIO A FAVOR DEL EQUIPO”: LA DIMENSIÓN COLECTIVA EN EL TRABAJO DE LOS ATLETAS DE VOLEIBOL DE PLAYA. LOUISE BORBA & HÉLDER PORDEUS MUNIZ
	<b>SEMINARIOS/PONENCIAS</b> EDUCACIÓN Y ACTIVIDAD DE TRABAJO: DIÁLOGOS, OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS.
66 – 68	PREÁMBULO ALVARO CASAS
69 – 80	CONFERENCIA YVES SCHWARTZ
81 – 85	<b>RESUMEN DE TESIS</b> ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SUFRIMIENTO PSÍQUICO EN LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO. EL CASO DE LOS <i>CALL CENTERS</i> EN ARGENTINA. PATRICIO NUSSHOLD
86 – 91	<b>RESUMEN DE TESIS</b> LOS ESPACIOS DE DEBATE Y EL PODER DE ACTUAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA SEGURIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. RAONI ROCHA
92 – 96	<b>TEXTOS HISTÓRICOS</b> LA APTITUD PROFESIONAL SEGÚN J.-M. LAHY. MARCEL TURBIAUX
97 – 99	<b>TEXTOS HISTÓRICOS</b> ¿QUÉ ES UNA APTITUD PROFESIONAL? JEAN-MAURICE LAHY
100 – 103	<b>EL DICCIONARIO: S</b> SALUD - UNA RELACIÓN CON EL MEDIO Y LOS MODOS DE VIDA. JUSSARA BRITO
104 – 107	<b>EL DICCIONARIO: T</b> TRABAJO. ROLAND LE BRIS

## INDÍCE FR

7 – 8	<b>EDITORIAL</b> LÚCIA SIMÕES COSTA E MARTA SANTOS
9 – 23	<b>RECHERCHE EMPIRIQUE</b> LA SÉGRÉGATION HORIZONTALE DE GENRE ET SES CONSÉQUENCES SUR L'OCCUPATION MASCULINISÉE DE MÉCANICIEN/NE DANS LE SOUS-SECTEUR DE RÉPARATION DE VOITURES EN ESPAGNE. MARÍA DEL MAR MAIRA VIDAL
24 – 38	<b>RECHERCHE EMPIRIQUE</b> DU PRESCRIT AU RÉEL: L'IMPRÉVISIBILITÉ ET L'IMPORTANCE DU TRAVAIL COLLECTIF DANS UN CENTRE D'USINAGE D'UNE ENTREPRISE MÉTALLO-MÉCANIQUE DE L'INTÉRIEUR DE L'ÉTAT DE MINAS GERAIS. ANNA CAROLINNA EDUARDO PEREIRA, DAVIDSON PASSOS MENDES & GERALDO FABIANO DE SOUZA MORAES
39 – 55	<b>RECHERCHE EMPIRIQUE</b> PARLONS DE NOTRE TRAVAIL. FACTEURS DE RISQUE PSYCHOSOCIAUX DANS DES CONTEXTES DE TRAVAIL DE TECHNICIENS DE L'AGRICULTURE EN ARGENTINE. ROSSANA CACIVIO
56 – 65	<b>RECHERCHE EMPIRIQUE</b> "CHANGER POUR L'ÉQUIPE": LA DIMENSION COLLECTIVE DANS LE TRAVAIL DES ATHLÈTES DU VOLLEYBALL DE PLAGE. LOUISE BORBA & HÉLDER PORDEUS MUNIZ
	<b>ACTES DE SÉMINAIRES</b> ÉDUCATION ET ACTIVITÉ DE TRAVAIL: DIALOGUES, OBSTACLES ET DÉFIS.
66 – 68	PRÉAMBULE ALVARO CASAS
69 – 80	CONFÉRENCE YVES SCHWARTZ
81 – 85	<b>RÉSUMÉS DE THÈSES</b> ORGANISATION DU TRAVAIL ET SOUFFRANCE PSYCHIQUE DANS LES ACTIVITÉS DE SERVICE. LE CAS DES CENTRES D'APPELS EN ARGENTINE. PATRICIO NUSSHOLD
86 – 91	<b>RÉSUMÉS DE THÈSES</b> LES ESPACES DE DÉBAT ET LE POUVOIR D'AGIR DANS LA CONSTRUCTION DE LA SÉCURITÉ DES ORGANISATIONS. RAONI ROCHA
92 – 96	<b>TEXTES HISTORIQUES</b> L'APTITUDE PROFESSIONNELLE SELON J.-M. LAHY. MARCEL TURBIAUX
97 – 99	<b>TEXTES HISTORIQUES</b> QU'EST-CE QU'UNE APTITUDE PROFESSIONNELLE? JEAN-MAURICE LAHY
100 – 103	<b>LE DICTIONNAIRE: S</b> SANTÉ - UNE RELATION AVEC LE MILIEU ET LES MODES DE VIE. JUSSARA BRITO
104 – 107	<b>LE DICTIONNAIRE: T</b> TRAVAIL. ROLAND LE BRIS

## ÍNDICE EN

7 – 8	<b>EDITORIAL</b> LÚCIA SIMÕES COSTA E MARTA SANTOS
9 – 23	<b>EMPIRICAL RESEARCH</b> THE HORIZONTAL GENDER SEGREGATION AND ITS CONSEQUENCES IN THE MASCULINISED OCCUPATION OF MECHANIC (M/F) IN THE SUBSECTOR OF MOTOR VEHICLE REPAIR GARAGES IN SPAIN. MARÍA DEL MAR MAIRA VIDAL
24 – 38	<b>EMPIRICAL RESEARCH</b> FROM PRESCRIBED TO REAL: THE UNPREDICTABILITY AND THE IMPORTANCE OF THE COLLECTIVE WORK IN A METALWORKING INDUSTRY CENTRE OF THE INTERIOR OF THE STATE OF MINAS GERAIS. ANNA CAROLINNA EDUARDO PEREIRA, DAVIDSON PASSOS MENDES & GERALDO FABIANO DE SOUZA MORAES
39 – 55	<b>EMPIRICAL RESEARCH</b> LET'S TALK ABOUT OUR WORK. PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS IN THE WORKING CONTEXTS OF AGRICULTURAL TECHNICIANS IN ARGENTINA. ROSSANA CACIVIO
56 – 65	<b>EMPIRICAL RESEARCH</b> “CHANGING IN FAVOUR OF THE TEAM”: THE COLLECTIVE DIMENSION IN THE WORK OF BEACH VOLLEYBALL ATHLETES. LOUISE BORBA & HÉLDER PORDEUS MUNIZ
	<b>CONFERENCE MINUTES</b> <b>EDUCATION AND WORK ACTIVITY: DIALOGUES, BARRIERS AND CHALLENGES</b>
66 – 68	<b>PREAMBLE</b> ALVARO CASAS
69 – 80	<b>CONFERENCE</b> YVES SCHWARTZ
81 – 85	<b>THESIS SUMMARY</b> WORK ORGANISATION AND PSYCHIC SUFFERING IN SERVICE ACTIVITIES. THE CASE OF ARGENTINE CALL CENTRES. PATRICIO NUSSHOLD
86 – 91	<b>THESIS SUMMARY</b> DEBATE SPACES AND THE POWER TO ACT UPON THE CONSTRUCTION OF SAFETY IN THE ORGANISATIONS. RAONI ROCHA
92 – 96	<b>HISTORICAL TEXTS</b> THE OCCUPATIONAL SKILL ACCORDING TO J.-M. LAHY. MARCEL TURBIAUX
97 – 99	<b>HISTORICAL TEXTS</b> WHAT IS AN OCCUPATIONAL SKILL? JEAN-MAURICE LAHY
100 – 103	<b>THE DICTIONARY</b> HEALTH - A RELATIONSHIP WITH THE ENVIRONMENT AND WAYS OF LIFE. JUSSARA BRITO
104 – 107	<b>THE DICTIONARY</b> <b>WORK.</b> ROLAND LE BRIS

---

## EDITORIAL

---

LÚCIA SIMÕES COSTA <sup>[1]</sup> & MARTA SANTOS <sup>[2]</sup>

---

[1] Departamento de Ciências  
Complementares  
ESTESC - Coimbra Health School  
Instituto Politécnico de Coimbra  
Rua 5 de Outubro  
Apartado 7006  
3046-854 Coimbra  
lúcias@estescoimbra.pt

[2] Centro de Psicologia da  
Universidade do Porto  
Faculdade de Psicologia e de Ciências  
da Educação  
Universidade do Porto  
Rua Alfredo Allen s/n  
4200-135 Porto, Portugal  
marta@fpce.up.pt

---

Em mais um número da Laboreal propomos aos nossos leitores quatro artigos que configuram a nossa rubrica das **PESQUISAS EMPÍRICAS** e abordam temáticas que não sendo recentes continuam a merecer reflexão pela atualidade e contornos específicos que vão assumindo nas relações que estabelecem com o trabalho. Assim, as questões que articulam o género e o trabalho, a exposição aos riscos e suas consequências e a importância dos coletivos de trabalho marcam a sua presença de novo na nossa revista.

Na pesquisa de María del Mar Maira Vidal analisa-se a presença de mulheres em profissões predominantemente masculinas em Espanha, destacando-se uma clara segregação profissional horizontal em relação com o género e mesmo casos de discriminação e assédio. Segue-se o estudo de Anna Carolinna Eduardo Pereira, Davidson Passos Mendes e Geraldo Fabiano de Souza Moraes que, partindo da distinção sempre atual entre trabalho prescrito e trabalho real na análise da atividade de operadores de um centro fabril, demonstra, uma vez mais, o quanto as estratégias de regulação, face aos constrangimentos impostos pela situação de trabalho, dependem da possibilidade de mobilizar a experiência adquirida no trabalho. A terceira pesquisa inserida nesta rubrica, conduzida por Rossana Cacivio, apresenta-nos um estudo sobre a exposição a fatores psicossociais de risco na atividade profissional de técnicos do setor agropecuário, destacando na sua análise aqueles que se reportam à ambiguidade do papel desempenhado e às questões/perdas de autonomia que decorrem da posição hierárquica e diferenças de género. Por último, Louise Borba e Hélder Pordeus Muniz apresentam uma análise da dimensão coletiva do trabalho, em atletas de vólei de praia, centrada na dinâmica de construção da dupla de parceiros. No texto fica claro que, para além das competências desportivas, estes atletas têm de co-construir referenciais cognitivos e de valores que possibilitem a cooperação e a comunicação de modo a que possa ser ultrapassado o nível de competição individual.

Na rubrica intitulada **ATAS DE SEMINÁRIOS**, reproduzimos em texto uma conferência proferida por Yves Schwartz em Montevideo, em 2015, intitulada “Educación y actividad de trabajo: diálogos, obstáculos y desafíos”. Neste texto, com preâmbulo de Alvaro Casas, Schwartz fala-nos do vínculo enigmático entre formar e trabalhar, interpelado a partir do conceito de “dupla antecipação”. De acordo com o autor há uma antecipação legítima do saber em direção ao fazer, mas também uma antecipação mais dificilmente percebida e menos aceite do fazer para o saber. Se a antecipação do mundo do saber direcionada ao mundo do trabalho parece não suscitar grandes inquietações, considerar o inverso permanece residual. É precisamente na discussão desta questão que se situará o contributo deste texto.

Os dois **RESUMOS DE RESES** remetem-nos para a necessidade de se considerar os aspetos relativos à organização do trabalho: quer do ponto de vista individual, nomeadamente através dos seus efeitos na saúde psíquica dos trabalhadores, apresentado no texto de Patricio Nussold; quer do ponto de vista coletivo, pela importância que Raoni Rocha atribui ao debate enquanto ferramenta suscetível de promover o desenvolvimento de uma gestão de segurança eficaz.

Na rubrica **TEXTOS HISTÓRICOS**, Marcel Turbiaux reflete sobre um texto de Jean-Maurice Lahy e acerca das aptidões profissionais poderem corresponder a *disposições naturais* que deveriam ser tidas em conta nos processos de orientação vocacional. No seu comentário, este conceito de aptidão é atualizado e debatido ora lembrando os contributos dos defensores do papel da hereditariedade na “vocação” de homens e mulheres para o trabalho, ora chamando a atenção para os autores que, já na altura, enfatizaram o papel do meio tanto nas escolhas que são feitas como nas possibilidades efetivas que se tem de aceder a determinadas profissões.

Por último encontramos no **DICIONÁRIO**, e nas letras S e T, dois conceitos que traduzem eixos de referência da Laboreal: Saúde e Trabalho. Conceitos estes que apesar de tanto serem trabalhados, de diversos pontos de vista, não se esgotam em termos de importância e de necessidade de reflexão. Assim, na letra **S**, Jussara Brito desafia-nos a (re)pensar o conceito de saúde enquanto processo em permanente construção. E Roland Le Bris, na letra **T**, fala sobre o conceito de trabalho, situando-o face às “ergodisciplinas”, pela incontornabilidade de se conduzir uma análise da atividade e pela consideração da subjetividade de quem trabalha.

Não poderíamos terminar, sem deixar uma palavra de sincero agradecimento aos nossos membros dos comités, pela constância que demonstram no apoio em todas as fases da preparação da edição de cada número da revista, mas também aos nossos colegas: Marcelo Figueiredo, Alain Lancry e Miriam Wlosko, pela seriedade e tempo que dedicaram à peritagem dos artigos. É, com toda a certeza, graças a estes contributos que a nossa revista se enriquece, contribuindo também assim para munir e aumentar a margem de manobra dos que visam a intervenção em contextos profissionais concretos.

Pelo Comité Editorial de Laboreal,

Lúcia Simões Costa e Marta Santos

---

#### COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Costa, L.S. & Santos, M. (2017). Editorial. *Laboreal*, 13 (1), 7-8.  
<http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117sc>



---

**PESQUISA EMPÍRICA**

---

**LA SEGREGACIÓN HORIZONTAL POR GÉNERO Y SUS CONSECUENCIAS EN LA OCUPACIÓN MASCULINIZADA DE MECÁNICO/A EN EL SUBSECTOR DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS EN ESPAÑA.**

---

**MARÍA DEL MAR MAIRA VIDAL**

---

Departamento de Sociología V  
(Teoría Sociológica)  
Facultad de C. Políticas y Sociología  
Universidad Complutense de Madrid  
Campus de Somosaguas, 28223  
Pozuelo de Alarcón,  
Madrid, España  
marmaira@ucm.es

---

**PALABRAS-CLAVE**

Segregación ocupacional  
por género;  
Ocupación masculinizada;  
Discriminación por razón  
de género;  
Acoso por razón de género;  
Acoso sexual.

---

**RESUMEN**

Este artículo se apoya en los resultados de dos proyectos de investigación del grupo de investigación "Mujeres en mundos de hombres": el proyecto "Mujeres en mundos de hombres: barreras a la entrada y estrategias de superación" (Ref.: FEM2011-25228), financiado por el Plan Nacional I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad en España entre enero de 2011 y diciembre de 2013; y el proyecto "Mujeres en mundos de hombres: socialización, organización laboral e imagen" (CSO2014-54339-P), subvencionado por el mismo Plan Nacional y Ministerio entre septiembre de 2015 y septiembre de 2018. En los dos proyectos de investigación se analiza la segregación ocupacional horizontal por género en ocupaciones masculinizadas en España. En este artículo se da cuenta de las conclusiones obtenidas en estos proyectos relativas a los estudios y la ocupación de mecánica/o de talleres de reparación y mantenimiento de vehículos a motor, en los que nos encontramos con una muy alta tasa de segregación por razón de género o de casos de discriminación y acoso por razón de género o sexual.

Manuscrito recibido em:  
setembro/2016  
Aceite após peritagem:  
janeiro/2017

---

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Segregação profissional  
por género;  
Profissão masculinizada;  
Discriminação de género;  
Assédio relacionado com  
o género;  
Assédio sexual.

---

#### **RESUMO**

#### **A SEGREGAÇÃO HORIZONTAL POR GÉNERO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA PROFISSÃO MASCULINIZADA DE MECÂNICO/A NO SUBSECTOR DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS EM ESPANHA.**

Este artigo apoia-se nos resultados de dois projetos de investigação do grupo de investigação “Mujeres en mundos de hombres”: o projeto “Mujeres en mundos de hombres: barreras a la entrada y estrategias de superación” (Ref.: FEM2011-25228), financiado pelo Plan Nacional I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad en España entre janeiro de 2011 e dezembro de 2013; e o projeto “Mujeres en mundos de hombres: socialización, organización laboral e imagen” (CSO2014-54339-P), financiado pelo mesmo Plan Nacional y Ministerio entre setembro de 2015 e setembro de 2018. Em ambos os projetos de investigação analisa-se a segregação profissional horizontal por género em profissões masculinizadas em Espanha. Neste artigo apresentam-se as conclusões obtidas nestes projetos relativas à formação e profissão de mecânica/o de oficinas de reparação e manutenção de veículos motorizados, onde encontramos uma taxa de segregação muito alta em relação ao género ou casos de discriminação e assédio de género ou sexual.

---

#### **MOTS CLÉS**

Ségrégation professionnelle  
par genre;  
Postes masculinisés;  
Discrimination par genre;  
Harcèlement de genre;  
Harcèlement sexuel.

---

#### **RÉSUMÉ**

#### **LA SÉGRÉGATION HORIZONTALE DE GENRE ET SES CONSÉQUENCES SUR L'OCCUPATION MASCULINISÉE DE MÉCANICIEN/NE DANS LE SOUS-SECTEUR DE RÉPARATION DE VOITURES EN ESPAGNE.**

Cet article se fonde sur les résultats de deux projets de recherche du groupe de recherche «Femmes dans des modes d'hommes»: le projet Femmes dans des modes d'hommes: barrières et stratégies de dépassement» (Ref.: FEM2011-25228), financé par le Plan national I+D+i du Ministère de l'Économie et Compétitivité en Espagne entre janvier 2011 et décembre 2013; et le projet «Femmes dans des modes d'hommes: socialisation, organisation du travail et image» (CSO2014-54339-P), subventionné par le même Plan National et Ministère entre septembre 2015 et septembre 2018. Dans les projets de recherche sont analysés la ségrégation horizontale au travail de genre dans des postes masculinisés en Espagne. Dans cet article sont présentées les conclusions en relation avec les études et les situations de travail de mécanicien/ne dans des garages de réparation et maintenance de véhicules motorisés. Elles montrent un taux élevé de ségrégation de genre ou des cas de discrimination et harcèlement de genre ou sexuel.

## KEYWORDS

Occupational gender segregation;  
Masculinised occupation;  
Gender-related discrimination;  
Gender-related harassment;  
Sexual harassment.

## ABSTRACT

### THE HORIZONTAL GENDER SEGREGATION AND ITS CONSEQUENCES IN THE MASCULINISED OCCUPATION OF MECHANIC (M/F) IN THE SUBSECTOR OF MOTOR VEHICLE REPAIR GARAGES IN SPAIN.

This paper is based on the results of two research projects of the research group “Women in men’s worlds”: the research project “Women in men’s worlds: Barriers to enter and strategies to overcome them” (Ref.: FEM2011-25228), financed by the National Plan of the Ministry of Economy and Competitiveness between January 2011 and December 2013; and the project “Women in men’s worlds: Socialisation, labour organisation, and image” (CSO2014-54339-P), also financed by the National Plan between September 2015 and September 2018. In both research projects we have analysed occupational horizontal gender segregation in masculinised occupations in Spain. In this paper we present the results of both research projects about female garage mechanics, whose training and occupation reveal a very high rate of gender-related segregation or cases of gender-related discrimination and harassment or sexual harassment.

## INTRODUCCIÓN

El mercado de trabajo en España y la Unión Europea presenta un importante desequilibrio entre mujeres y hombres que perjudica seriamente a las primeras. En este artículo vamos a analizar la segregación horizontal ocupacional por género en una ocupación masculinizada, la de mecánica/o en los talleres de reparación y mantenimiento de vehículos a motor, además de la discriminación y el acoso por razón de género o sexual en la misma. Este tipo de segregación es uno de los principales factores a estudiar con relación a dicho desequilibrio y no ha disminuido de manera significativa en España a lo largo de las últimas décadas. De acuerdo con los datos de los censos de población, el número de mujeres en el mercado laboral aumentó en más de millón y medio entre 2001 y 2011, no obstante, los índices de segregación por género en el mercado de trabajo apenas han variado. En 2011 sólo un 18% de la mano de obra estaba trabajando en ocupaciones en las que había paridad y la amplia mayoría de la fuerza de trabajo desarrollaba ocupaciones muy segregadas. En líneas generales, existe una clara diferencia entre los sectores de actividad y las ocupaciones de mujeres y varones (Ibáñez, Ballesteros, Fernández, Maira & Narocki, 2017). Por tanto, una proporción muy elevada de los trabajadores están

en ocupaciones con amplia mayoría de uno u otro género. Así, más del 50% de los varones trabajan en ocupaciones en las que más del 70% son trabajadores de su propio género. Sirva como ejemplo que en España en 2015 la tasa de ocupación femenina era de un 26,1% en el sector de industria manufacturera y un 8,61% en la construcción. Por otro lado, las mujeres siguen concentradas en determinadas ocupaciones y sectores como la educación, la sanidad y la administración pública. En 2011 el 50% de las mujeres se aglutinan en 13 ocupaciones de las 169 de la CNO11 (Clasificación Nacional de Ocupaciones de 2011 del Instituto Nacional de Estadística en España).

Las ocupaciones feminizadas son mucho menos numerosas que las masculinizadas, por lo que las mujeres cuentan con menor espacio de elección que los hombres en el mercado de trabajo. Además, las mujeres se encuentran con muchas más barreras cuando acceden a ocupaciones masculinizadas, que les dificultan mantener el empleo y promocionar, que los varones que acceden a ocupaciones feminizadas. Los hombres que acceden a ocupaciones feminizadas incluso promocionan en muchas ocasiones con más facilidad que sus compañeras de trabajo (Maira, 2015; Maira & Ibáñez, 2016; Ballesteros, 2016; Ibáñez *et al*, 2017). Por otra parte, hay investigaciones que demuestran que el principal factor explicativo de la brecha salarial entre muje-

res y varones es que los géneros se concentren en diferentes ocupaciones (Blau & Kahn, 2000).

En este sentido, es importante señalar que las distintas tareas y ocupaciones se han ido sexuando en nuestras sociedades a lo largo de la historia (Maruani, 2002). La noción de oficios “masculinos” y “femeninos” que surgió a finales del siglo XIX en torno a las distintas profesiones sigue en buena medida vigente en nuestros días. Muchos oficios feminizados se conciben como una prolongación de las supuestas tareas “naturales” de las mujeres vinculadas con las domésticas y los cuidados las personas dependientes, los niños, los mayores, los enfermos, etc. (Gardey, 2000; Burchell, Fagan, O’Brien & Smith, 2007; Kmec, McDonald, & Trimble, 2010). Y toda una serie de estereotipos atribuidos por naturaleza a las féminas funcionan como barrera para evitar que accedan a las ocupaciones masculinizadas: la supuesta escasa fuerza física; de habilidad para manejar máquinas y tecnología; y la predisposición a la limpieza (y consecuente rechazo a ensuciarse en el desempeño de una ocupación).

Por consiguiente, la infrarrepresentación de las mujeres en los sectores de industria, entre ellos el de automoción y sus distintos subsectores, ha sido destacable a lo largo de las décadas. Así, sólo había un 14,5% de trabajadoras en el subsector de venta, mantenimiento y reparación de vehículos a motor y motocicletas en España en el año 2014 (EPA), muchas de ellas en puestos de trabajo administrativos o como comerciales. De acuerdo con los datos del Censo de 2011, la ocupación de mecánica/o y ajustadores/as de maquinaria está muy masculinizada, sólo el 3,6% son mujeres. La tasa de ocupación femenina en este subsector en España es muy similar a la de la Unión Europea, que era un 16% en 2014 (EUROSTAT <sup>[1]</sup>). Y no encontramos variaciones relevantes entre unos estados miembros y otros, la tasa es muy baja en todos ellos. El país en el que el porcentaje de trabajadoras es mayor es Eslovenia, con un 21%, y aquel en el que el porcentaje es menor es Polonia, con un 10%: Podemos por tanto concluir que este es un subsector muy masculinizado en toda la Unión Europea.

Por tanto, es de la mayor relevancia identificar los factores y barreras que continúan reproduciendo la segregación horizontal por género en el subsector con el fin de superarla y con este objetivo identificaremos el papel que han cumplido distintas instituciones sociales como la familia; las educativas, etc. Por otra parte, comprenderemos también las características del subsector productivo y su mercado de trabajo así como las formas que adquieren las resistencias de empresarios y trabajadores varones a la incorporación de mujeres a la ocupación analizada. Estas resistencias adquieren en ocasiones la forma de discriminación directa o indirecta, o de acoso por razón de género. Por último, estudiaremos las estrategias desplegadas por las escasas mujeres que han conseguido salvar las barreras existentes y ocupar un puesto de trabajo estable como mecánicas en los talleres.

## 1. LA METODOLOGÍA DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN “MUJERES EN MUNDOS DE HOMBRES”

Por una parte, los proyectos de investigación en los que se apoya este artículo se basan en el análisis de fuentes secundarias de EUROSTAT y la Encuesta de Población Activa (EPA), los Censos de Población de 2001 y 2011 y el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE. Por otra, en técnicas de investigación cualitativas y la realización y análisis de entrevistas semiestructuradas a trabajadoras, trabajadores, gerentes, empresarias y empresarios de los subsectores estudiados, en las que se centra este artículo. El material primario al que se hace referencia en el presente artículo consiste en 12 entrevistas semiestructuradas realizadas a mecánicas; mecánicos; propietarios, gerentes y jefes de talleres; una gerenta, jefa de un taller y mecánica; otra jefa de un taller; una chapista y pintora; y una comercial de productos de venta en talleres. Esta primera fase del trabajo de campo se desarrolló en el municipio de Madrid (España) entre diciembre de 2012 y julio de 2014, esta es la ciudad de mayor tamaño del Estado y donde existe una mayor concentración de talleres de reparación y mantenimiento de vehículos a motor. Aun así, encontrar gerentas, jefas de taller y mecánicas en empresas del subsector fue un trabajo arduo, por lo que se buscó a cualquier mujer que hubiese realizado los estudios de Formación Profesional en Electromecánica de Automóviles (Grado Medio o Superior), con la intención de incorporarse como mecánica, jefa o gerenta en un taller en el futuro, o hubiese trabajado en el pasado o estuviese trabajando en la actualidad como tales sin haber llevado a cabo ninguna formación. Las mujeres entrevistadas pertenecen a distintas generaciones con el fin de determinar las transformaciones producidas o no en la ocupación y el subsector masculinizados en las últimas décadas. Ninguna vive en pareja, las mayores de 35 años viven solas, y las menores con sus padres. Y ninguna tiene hijos u otras personas dependientes a su cargo (comentaremos estas circunstancias y sus consecuencias más adelante). Por otra parte, los criterios para seleccionar a los mecánicos, jefes, gerentes y propietarios de talleres entrevistados fueron los mismos. Las entrevistas realizadas fueron grabadas y transcritas de principio a fin y se utilizó el programa Atlas-Ti para escoger y clasificar las citas más interesantes. Una segunda fase de trabajo de campo se llevará a cabo a partir de septiembre de 2017.

Entrevistas realizadas	Género	Edad	Categoría más alta alcanzada
E1: Mecánica, jefa de taller y gerente	Mujer	62	Jefa de taller y Gerenta
E2: Jefa de taller	Mujer	37	Jefa de taller
E3: Mecánica	Mujer	20	Ayudante de mecánico
E4: Mecánica	Mujer	21	No ha conseguido ningún empleo como mecánica
E5: Mecánica	Mujer	20	Ayudante de mecánico sin contrato (en negro)
E6: Chapista y pintora	Mujer	40	Oficial de 1ª
E7: Dos mecánicos	Varones	32	Oficial de 3ª y
		22	Aprendiz
E8: Mecánico	Varón	28	Oficial de 1ª
E9: Propietario, gerente y jefe de taller	Varón	47	Jefe de taller y Gerente
E10: Propietario, gerente y jefe de taller	Varón	50	Jefe de taller y Gerente
E11: Cooperativista y gerente de taller	Varón	50	Gerente
E12: Comercial de productos de venta en talleres	Mujer	40	Comercial

Tabla 1: Entrevistas realizadas como parte del trabajo de campo.  
Fuente: Elaboración propia.

## 2. LOS OBJETIVOS DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN “MUJERES EN MUNDOS DE HOMBRES”

En lo que se respecta a los objetivos de los proyectos de investigación mencionados podemos destacar:

### Objetivos de carácter cuantitativo:

- Comprobar la presencia real de la segregación laboral horizontal tomando como unidad de análisis el puesto de trabajo/ocupación/profesión/sector productivo.
- Analizar la evolución de la segregación ocupacional horizontal por género con los Censos de población de 2001 y 2011.

- Determinar el perfil sociodemográfico más frecuente de las mujeres ocupadas en profesiones masculinizadas.

### Objetivos de carácter cualitativo:

- Identificar el papel del entorno familiar en la elección y desarrollo de estudios y/o la ocupación de las mujeres con profesiones masculinizadas.
- Estudiar el papel del entorno social en general: amigos, pareja, etc.
- Identificar el papel de las instituciones educativas y, en concreto, de los directores, los profesores y los compañeros de estudios en los centros educativos.
- Examinar las barreras que en general dificultan la entrada, el mantenimiento y la promoción en las ocupaciones masculinizadas.
- Analizar el papel de los empresarios, gerentes, jefes y compañeros de trabajo.

Tal y como hemos comentado, en el presente artículo analizaremos los resultados obtenidos en el desarrollo de los proyectos de investigación relativos a la ocupación de mecánica/o en el subsector de mantenimiento y reparación de vehículos a motor.

## 3. LA SOCIALIZACIÓN DIFERENCIADA POR GÉNERO Y EL ENTORNO FAMILIAR Y SOCIAL

Las estadísticas del Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte, sobre el género de los estudiantes de distintos Ciclos Formativos de Formación Profesional en el curso 2012-13<sup>[2]</sup>, no dejan lugar a duda sobre la existencia en la actualidad de estudios muy masculinizados o muy feminizados. En el curso 2012-13 sólo un 3,33% de los matriculados fueron mujeres en los Grados Medio y Superior de Mantenimiento de vehículos autopropulsados (Carrocería y Electromecánica de vehículos); y sólo un 4,6% de los estudiantes fueron mujeres en los Grados Medio y Superior de Electricidad y Electromecánica (Equipos electrónicos de consumo y equipos e instalaciones electromecánicas). Sin embargo, sólo un 5,18% de los estudiantes fueron varones en los Grados Medio y Superior de Formación Profesional en Imagen Personal (Caracterización, Estética personal decorativa y Peluquería) y sólo un 21,18% en Sanidad (Cuidados auxiliares de enfermería y Farmacia).

La familia de origen cumple un importante papel como agente socializador en lo que se refiere a la orientación hacia los estudios y el empleo (Charles & Gruski, 2004). De acuerdo con el trabajo de campo realizado como parte de los proyectos de investigación en los que se basa este artículo, las sanciones familiares de determinadas elecciones de estudios y/o ocupaciones no acordes con la socialización de género han variado poco en las últimas décadas. Una de las mujeres entrevistadas fue mecánica

en el taller de su padre y su tío en distintos periodos de tiempo desde principios de los años sesenta y, finalmente, jefa y gerenta del taller. Esta mujer refiere cómo su selección de esta ocupación acarreó muchos problemas familiares, puesto que su padre puso en marcha todas las tácticas posibles con el fin de disuadirle de tal decisión y orientarle hacia las tareas administrativas del negocio y las tareas domésticas en el hogar familiar:

**E1 (Gerenta, jefa de taller y mecánica, 62 años):** Y luego, para que me quitara un poco del taller me metía un poco en la oficina, mi padre, que quería la oficina y tal, pero me daba tiempo a todo. Hacía mis facturas y tal y al taller...

Entrevistadora: El intentaba derivarte a la oficina...

Sí, sí, sí, yo no le decía que no. A lo mejor “Mari, que hay que hacer una factura” (...). Porque mi padre “tienes que ayudar a tu madre” “Mama ¿a ver qué hago?”. Ya sabes, antes, que si fregar el suelo y no sé qué y no sé cuántos. Y yo todo lo que me decía lo hacía, pero luego, al taller otra vez.

En este sentido, las mecánicas entrevistadas que tenían entre 20 y 21 años cuando se realizó el trabajo de campo también relataban que se encontraron con importantes dificultades para que sus padres, y de nuevo muy en especial sus padres varones, aceptasen su elección de profesión e incorporación a los estudios de Formación Profesional en Electromecánica de Automóviles. Los padres varones se enfrentan con mayor ímpetu que las madres a la elección de sus hijas de ser mecánicas, muy probablemente la consideran una transgresión del orden social y el sistema de género y una amenaza a la identidad masculina. Asimismo, como varones son conscientes de las dificultades con las que se encontrarán en ocupaciones masculinizadas (Brace-Govan, 2004; Cross & Bagilhole, 2002).

**E5 (mecánica, 21 años):** Mi madre siempre me dijo que prefería que hiciese enfermería o veterinaria, lo típico de una mujer, pero ella sí me apoyó, me dijo “adelante con ello, pero te enfrentas tú a tu padre”. “Pues me enfrento yo a mi padre” y mi padre no es que no quisiera que yo fuera mecánica pero me decía que los hombres me iban a poner muchas trabas (...) “Te hablo como hombre, no te lo vamos a poner fácil”. Luego, la parte de los abuelos, ya es más complicada “a la niña no le dejéis estudiar (Mecánica). Me veían toda manchada de grasa y “es que una señorita, así no va”. Lo típico, que mujer bata y los hombres herramientas.

No obstante, la familia no es la única institución social involucrada en las presiones sociales que tienen como objeto que las mujeres no elijan profesiones masculinizadas. Otra es la pareja, y la mujer mecánica de 62 años entrevistada refiere cómo su pareja de juventud, un varón, no aceptaba su profesión y la presionaba

para que la abandonase. Así pues, ella tuvo que escoger entre su ocupación y él y la relación se rompió por esta razón.

**E1 (Gerenta, jefa de taller y mecánica, 62 años):** Él (su pareja) no quería que yo estuviese ahí (en el taller). Que yo he tenido novio muy jovencita, que él se enfadaba porque yo estaba allí (en el taller) y llegó un momento que yo dije, “mira, tú por tu lado y yo por el mío, no vamos a coincidir nunca, y esto es lo que hay (el trabajo en el taller), si lo quieres, bien, si no nada”. (...) Que ese no era sitio para mí, que tal, que lo entendiese.

En este sentido, llama poderosamente la atención que ni las mecánicas ni la chapista y pintora entrevistadas mayores de 35 años tuviesen pareja en el momento en que se realizó el trabajo de campo. Algunas de ellas manifestaron haber tenido muchas dificultades para compatibilizar la profesión con el mantenimiento de una relación sentimental con un varón que, por lo general, no aceptan que ellas trabajen en un taller. Las mecánicas menores de 35 años cuentan con una pareja, en unos casos es una mujer y en otros un varón, y los problemas para que ellos acepten su ocupación se han reducido de manera importante con respecto a las generaciones precedentes, aunque no son inexistentes. Una de ellas relata cómo una antigua pareja, un varón, competía con ella en conocimientos de mecánica, aunque ella estuviese realizando estudios en esta materia y él no. Este hombre se sentía de alguna manera desplazado, y su identidad de género masculino amenazada y puesta en cuestión, habiéndole dado también a elegir a la mecánica entre, por un lado, sus estudios y futuro empleo y, por otro, él. Ella escogió sus estudios.

Es importante destacar que ninguna de las mecánicas entrevistadas ha tenido hijos u otras personas dependientes a su cargo, por lo que no se han encontrado problemas relevantes de conciliación de la vida laboral y familiar. Aquellas que son mayores de 35 años no mostraron interés en tener hijos, aunque sí lo hicieron algunas de las más jóvenes, pero a medio plazo. No obstante, las jornadas de trabajo suelen ser muy extensas en el subsector estudiado, se realizan muchas horas extraordinarias que en ocasiones se prolongan hasta la noche, por lo que la conciliación de la vida laboral y personal es en ocasiones complicada.

Aunque todo indica que han tenido lugar algunos cambios relevantes en lo que se refiere a las nuevas generaciones, las sanciones del entorno social en general son constantes para estas mujeres que han elegido profesiones que no cumplen con la socialización de género. De hecho, las sanciones y presiones sociales llegan a tal punto que algunas mecánicas manifiestan ocultar en algunas ocasiones sus estudios y profesión a su entorno con el objetivo de evitar situaciones y explicaciones que les resulten incómodas. Esto acarrea consecuencias negativas para ellas tanto en el ámbito laboral como en el personal, pues les impide incorporarse a redes informales que manejen infor-

mación sobre la profesión o empleos; mostrar su identidad en todas sus dimensiones, etc.

Por consiguiente, podemos concluir que la socialización de género juega un importante papel en la elección de estudios y profesión de las y los adolescentes y jóvenes que, además, intentan por lo general evitar opciones que supongan dificultades y sanciones sociales. Por otro lado, las mujeres que han escogido desempeñar la profesión de mecánica en un taller se encuentran con muchos problemas en la fase de elección de estudios y/u ocupación, puesto que, tanto el entorno familiar, en particular, como el social, en general, ejercen una presión importante con el fin de que abduquen de su decisión.

#### 4. LAS BARRERAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: LA SEGREGACIÓN POR GÉNERO, LA DISCRIMINACIÓN Y EL ACOSO POR RAZÓN DE GÉNERO Y SEXUAL

Las únicas mecánicas entrevistadas que no han realizado formación reglada en la materia, y han accedido a un empleo en una empresa del subsector analizado, son aquellas que trabajan en compañías que son propiedad o están regentadas por un familiar. Las demás, las que no tienen familiares en el sector, son muy conscientes de lo necesario e importante que es la adquisición de cualificación para acceder, mantenerse y promocionar en empleos muy masculinizados cuando no eres un varón y, por tanto, han cursado estudios. No obstante, tal y como veremos, esto no asegura la contratación en absoluto.

Por consiguiente, es importante destacar que algunas mecánicas entraron a formar parte de la categoría social “token” en las instituciones educativas, antes de incorporarse al mercado de trabajo. Kanter acuñó esta categoría en 1977 con el fin de describir a las minorías que difieren de aquellos que predominan y son dominantes en un grupo en un determinado entorno. Los “token” se definen por ser minoría y porque se les adscriben características muy cargadas simbólicamente relativas a sus aptitudes, habilidades, comportamiento, etc. Una de las principales características de los “token” es la exageración o distorsión de sus diferencias con respecto a los miembros que son mayoría y dominantes en el grupo. Otra es su alta visibilidad, que atraen la atención de manera desproporcionada (Kanter, 1977).

**E3 (Mecánica, 20 años):** Al principio (del curso) yo estaba un poco cortada, pero todos (sus compañeros) como “Que se siente conmigo”, lo veían como una diversión.

Ya hemos comentado que sólo eran mujeres un 3,33% de los estudiantes matriculados en la Formación Profesional de Grado Medio y Grado Superior en Mantenimiento de vehículos autopropulsados en España en el curso 2012-13 (sólo había 105 mujeres realizando estos estudios en todo el Estado). A partir de las entrevistas realizadas hemos podido comprobar que la existencia de “token” es muy importante en estos Ciclos Formativos:

**E5 (Mecánica, 20 años):** Al principio fue un poco duro (en la Formación Profesional de Electromecánica de Automóviles). Ya sabes, en los colegios y los institutos está el grupo de los macarrillas guaperas que son los mejores, los repetidores y luego están los raritos. Con los raritos enseñada hice amistad (...) Los raritos son la típica gente que discriminan, bajito, con gafitas y tiene a lo mejor una peca muy grande en la frente, yo qué sé, no te hacen ni puñetero caso, había un chico que era moro y era muy tímido (...) Yo hice amistad con ellos y los demás nos miraban mucho....

La discriminación o el acoso por razón de género por parte de directores de centros educativos, profesores o compañeros es notable y se les recuerda constantemente que no están en su sitio y que están rompiendo con las fronteras sociales establecidas. Así, en ocasiones se intenta encauzarlas por el que se considera debe ser su camino;

**E3 (Mecánica, 20 años):** Yo me cabré y me puse a discutir con el Director (del Centro Educativo), porque me querían meter en Peluquería. Y yo no quería.

Entrevistadora: ¿El Director del Centro te quería meter en Peluquería?

Que me metían en Peluquería y que después si me gustaba más Peluquería me quedaba y sino me hacían un hueco en Mecánica. Me vio que era una chica y vio que Peluquería era mejor (...) En clase cuándo llegué, tengo muchas anécdotas, pregunté “¿perdona, primero A?” Y se acercó un compañero, que después fue compañero mío, “sí, pero esto es Mecánica, Peluquería lo tienes en el otro pasillo”. Y le dije “No, estoy buscando Electromecánica de vehículos”, dice “pero ¿para ti?” “Sí, para mí”.

Es importante hacer hincapié en que con frecuencia las aptitudes de las mujeres “token” no se hacen notar como las de los varones y se ven obligadas a esforzarse mucho más que ellos en este sentido. Por tanto, se encuentran en la tesitura de desplegar una energía extra en el entorno educativo (o el laboral). Es lo que Kanter (1977) denominó “efecto demostración”, tienen que estudiar (o trabajar) mucho más que sus compañeros varones con el fin de hacer valer su esfuerzo.

**E4 (Mecánica, 21 años):** Según ellos (sus compañeros de clase) yo no valía (...) Para nada me considero una persona parada o pachorra como me decían allí los compañeros que era.



El entorno en las instituciones educativas es intimidatorio, hostil y ofensivo para las mujeres “token”, que son en muchas ocasiones consideradas por sus compañeros como un mero objeto de burlas, rumores, chistes, comentarios humillantes y atención sexual, y muy visibles en lo que se refiere a su condición de mujer y su apariencia física.

**E4 (Mecánica, 21 años):** Yo sabía que algo había... burradas...burradas de escuchar en una discoteca, tipo de “mira cómo está”, en plan como mujer, no como compañera de trabajo, “que le echaba dos polvos” y “mira qué pava”.

Son en muchos casos víctimas de acoso sexual por parte de compañeros tanto en los centros educativos como en las prácticas que realizan como estudiantes en las empresas. Es muy significativo que algunas de estas mujeres no tienen, o no tuvieron en el momento, conciencia alguna de estar sufriendo este tipo de acoso. Es más, llegan incluso en algunas ocasiones a restar importancia a las difíciles situaciones vividas minimizando o normalizando las acciones o actitudes de los varones en base a una supuesta naturaleza y sexualidad masculina irrefrenable:

**E3 (Mecánica, 20 años):** Pero, después de los problemas que he tenido fuera del instituto, lo del instituto me parece que hasta lo echo de menos... Los juegos que tenían, las manías, me sacaban motes de todos los sitios... Pues como chicos, a lo mejor me decían que les enseñara los pechos (...). Entrevistadora: ¿Por qué te decían que si les enseñabas los pechos?

Yo qué sé, estaban obsesionados...Son hombres de esa edad (...) No le daba mayor importancia. Porque tampoco lo llegaron a decir en serio. Cómo van a pensar que lo haga en serio si nos vamos a ver todos los días. En qué cabeza cabe que yo voy a llegar y yo les voy a enseñar... Pero bueno, siempre quedaba en el cachondeo. Luego siempre había alguno que otro que en vez de reírnos todos sólo se quería reír él, pero soy una mujer con mentalidad amplia y tengo contestación para todo. Que él se empezaba a reír sólo pero nos terminábamos riendo de él porque algo le decía yo y le cortaba. En ese sentido tampoco considero que haya sido ningún problema.

Por tanto, las mujeres que estudian en el ámbito de la mecánica de vehículos a motor dedican mucho tiempo a resolver relaciones o interacciones problemáticas, lo que les genera altos niveles de estrés. Todo esto provoca que en muchos casos intenten pasar lo más inadvertidas posible, lo que puede tener consecuencias negativas sobre su rendimiento o sus resultados académicos; en una imagen propia distorsionada que no se adapta a la realidad de sus logros; y, en definitiva, una sensación de frustración. En otros casos concluyen con el abandono de los estudios.

## 5. LAS BARRERAS EN EL ACCESO Y EL MANTENIMIENTO DE LA OCUPACIÓN DE MECÁNICA EN LOS TALLERES

En España, en el subsector productivo analizado, es más importante la experiencia que la cualificación. La formación que los empresarios del subsector valoran es principalmente la obtenida en el trabajo, y no tanto la realizada en los cursos de Formación Profesional o en otros ofertados por las instituciones públicas, que se considera no ofrecen la cualificación adecuada y están obsoletos:

**E9 (Propietario, gerente y jefe de taller, 47 años):** Tengo un sobrino que está estudiando ahora mismo un módulo (de Formación Profesional de Mecánica). Va a salir con una titulación que no sirve para nada. Ese chaval va a salir al mercado laboral con 20 años y sin ninguna experiencia. Va a tener pequeñas nociones, no está suficientemente preparado para el mercado laboral (...) Necesitamos gente cualificada. Lo tienes metido en un colegio, en un instituto, le van aprobando y se van a la calle sin preparación ninguna....

Asimismo, el acceso a un puesto de trabajo en el subsector de talleres de reparación y mantenimiento de vehículos a motor se lleva a cabo a través de contactos realizados dentro de redes informales. Ambas características del mercado de trabajo en el subsector perjudican seriamente a las mujeres, que tienen más oportunidades de acceder y promocionar en un empleo masculino cuando se requiere para ello una cualificación formal y las condiciones de selección están reguladas (Marsden, 1999; Dainty, Bagilhole, Ansari & Jackson, 2004; Byrne, Clarke & Van Der Meer, 2005; Berik & Bilginsoy, 2006).

### 5.a. Las dos trayectorias típicas de las mecánicas en los talleres de reparación de vehículos

Existen dos trayectorias laborales típicas entre las mecánicas de las empresas de reparación y mantenimiento de vehículos a motor: por un lado la de las que accedieron y mantuvieron o mantienen un empleo en un negocio de un familiar, por otro la de aquellas cuyos familiares no regentan ninguna empresa en este subsector productivo y se encuentran en diferentes situaciones: o no se les ha ofrecido ninguna oportunidad de acceder a un puesto de trabajo en el subsector; o sólo han accedido a empleos por un espacio muy corto de tiempo; o han trabajado en talleres “en negro”, dentro de la economía sumergida, también de manera temporal. Por lo general, las trabajadoras representativas de esta segunda trayectoria que lograron entrar en los talleres tuvieron que recurrir para ello a varones de su entorno (padres, parejas, etc.) que formaban parte de redes informales en las que se manejaba información sobre ofertas de empleo. Estos varones incluso



solicitaron en algunos casos el favor de que las aceptasen como mecánicas. Estos favores se otorgaron en ocasiones bajo la condición de que estas mujeres accediesen a trabajar “en negro”, o por salarios por debajo de los de compañeros mecánicos varones que realizaban el mismo trabajo y tenían la misma categoría profesional, cualificaciones y antigüedad que ellas. El trabajo en “negro” será reconocido como experiencia profesional por la misma empresa u otras en el futuro, aun así las dificultades para obtener un contrato o promocionar serán enormes.

La única vía de acceso de las mecánicas al subsector productivo analizado que resulta estable en el tiempo es en talleres de familiares. Tal y como hemos comentado, estas mujeres, al igual que los varones, no han requerido para ello de la realización de formación formal, lo que no ha sido óbice para que hayan mantenido una trayectoria laboral estable a lo largo de los años. Esto no quiere decir que las cosas hayan sido fáciles para ellas, pues todas relatan dificultades de algún tipo, a la hora de ejercer su profesión, con los trabajadores, los clientes, etc.

**E9 (Propietario, gerente y jefe de taller, 47 años):** (Comentando la situación de una mujer que fue gerenta y jefa de taller). Lo que yo sí sé es que ha tenido problemas con los trabajadores porque era mujer. Parecía como si ellos supiesen muchísimo más que ella porque ella era mujer y ellos eran hombres.

Hay que hacer especial mención a los clientes, puesto que los problemas de las mecánicas para que éstos acepten su trabajo y confíen en su profesionalidad han sido importantes tanto en el pasado como en la actualidad. Hasta el punto que los gerentes y jefes de taller han ocultado en ocasiones que fuese una trabajadora la que reparaba los vehículos, o han mostrado preocupación por la posible reacción de la clientela en el hipotético caso de contratarlas:

**E10 (Propietario, gerente y jefe de un taller):** Realmente si fueses a un taller y supieses que la que repara el coche es una mujer te lo pensarías. Te lo pensarías.

Tal y como comenta una entrevistada, la jefa de un taller de motos en la actualidad, los problemas con la clientela siguen existiendo a día de hoy, aunque menos que hace tiempo:

**E2 (Jefa de taller, 37 años):** Hace tres días vino un tío al taller, estaban dos mecánicos en el taller y yo en la puerta y me dijo “quiero hacer una pregunta a los mecánicos”, digo “pues dime”, “no, voy a preguntar a ellos que ellos saben de motos” “Pues te has cagado, pues me lo tienes que preguntar a mí”. Hay cosas en las que todavía dices “Joer, que falta de respeto, coño” (...) Cuando ya te entran así, pues no. Era un tío joven, encima era joven. Que dices

imacho! Porque sí que es cierto que ahora es muy raro que tenga este problema con alguno. Antes sí, al principio era más complicado. El típico tío que te decía “¡una mujer en el taller, hasta dónde tenemos que llegar!”. Eso a mí me lo han llegado a decir (...). Yo por ahí no paso. Me ha costado mucho llegar a donde estoy. A mí me va a tocar las narices ni pisar nadie.

No obstante, los posibles problemas o el trato discriminatorio hacia las mujeres que han accedido y mantenido un empleo en el negocio de un familiar son bastante reducidos si los comparamos con los de las demás mecánicas. Son los únicos casos en los que no se refieren situaciones de acoso por razón de género o acoso sexual.

La contratación de las mecánicas que no tienen familiares en el subsector depende de la buena voluntad de los empleadores a nivel individual, lo que les enfrenta con grandes dificultades a la hora de conseguir un empleo, puesto que estos tienden a descartar a los potenciales trabajadores que no encajan con el estereotipo social. Todas ellas han realizado los estudios de Formación Profesional y han buscado empleo como mecánica de forma exhaustiva durante periodos de tiempo muy extensos. Sin embargo, sólo han encontrado trabajos temporales en talleres que no se prolongaron más de unos meses o, incluso, no han encontrado ninguno. En el momento de realizar el trabajo de campo ninguna de ellas estaba empleada como mecánica en un taller o en otro tipo de compañía, y obtenían escasos ingresos mensuales realizando “chapuzas” o reparaciones “en negro” que ofrecían a personas de su entorno. Una de las estrategias que se planteaban a medio plazo era la del autoempleo, la de crear su propio taller mecánico, aunque en ese momento no contaban ni de lejos con el capital suficiente para llevar a cabo este reto. Sin embargo, un problema con el que se enfrentan en el futuro cercano es que la cualificación y la experiencia adquiridas se van perdiendo o se van quedando obsoletas según transcurre el tiempo.

## **5.b. La discriminación y el acoso por razón de género en la ocupación de mecánica/o en los talleres**

Las mecánicas que no cuentan con la posibilidad de acceder al subsector estudiado en empresas regentadas por familiares relatan cómo sus compañeros varones de los estudios de Formación Profesional han tenido muchas más facilidades que ellas para encontrar un empleo como mecánico en el contexto de la actual crisis económica. Ellas sufren discriminación directa cuando buscan empleo y se les excluye abiertamente en función de su género:

**E3 (mecánica, 20 años):** Vas a un taller a echar un currículum y te dicen “no necesitamos señoras de la limpieza, o secretarias...” Hay todo tipo de reacciones. El otro día fui

a echar un currículum, cuando te lo cogen mujeres suelen ser más alegres “anda, mira, una mujer mecánica”, pero el otro día fui a echar uno a un taller que están buscando mecánicos y al hombre le cambió la cara....

De esta forma, es importante señalar que las decisiones de los empleadores están mediadas por su interiorización de los estereotipos esencialistas de género producto de la socialización a la que nos hemos referido más arriba (Todaro, Godoy & Abramo; 2001; Maruani, 2002, 1993). Los propietarios, gerentes y jefes de taller no confían en la profesionalidad de las mecánicas y consideran que las mujeres no son aptas para ocupar empleos masculinizados (Davies, 1996). Así, el propietario y jefe de un taller entrevistado hace referencia en la siguiente cita a la supuesta escasa calidad de una ITV <sup>[3]</sup> (Inspección Técnica de Vehículos) localizada en las afueras del municipio de Madrid en la que sólo hay mujeres empleadas:

**Eg (Propietario, gerente y jefe de un taller):** De hecho hay una ITV en la Avenida de Andalucía (Madrid), y todas las mujeres que trabajan allí son mujeres! Es una ITV que antes era la número uno, es verdad que antes sólo había dos ITV, y desde que pasaron a todo chicas ya no le iba, bajó muchísimo (...) Por las mujeres y porque ha habido más ITV. Ahora tenemos unas treinta ITV en Madrid. Pero yo creo que es también por las mujeres. Y que sepas que es donde menos problemas ponen para pasar la ITV. Allí son más permisivos.

Por otro lado, tal y como hemos comentado anteriormente, las sanciones por elegir un empleo que se aleja de la norma social y la socialización de género son de distinto tipo, desde la desaprobarción de los padres o el entorno social, a la discriminación o el acoso por razón de género o el acoso sexual por parte de jefes, profesores y/o compañeros de estudio o trabajo (Dainty *et al.*, 2004). La incorporación de las mujeres a las ocupaciones masculinizadas supone mayor competencia para los trabajadores varones y miedo a perder el empleo o afrontar mayores dificultades para promocionar. Asimismo, es de la mayor relevancia hacer hincapié en que los varones crean en parte su propia identidad en oposición al género femenino y, al igual que las mujeres, en torno a la profesión que desempeñan. Por consiguiente, en algunos casos perciben que su identidad se tambalea y se muestran renuentes, o incluso ofensivos y violentos, cuando las mujeres acceden a espacios que consideran de su uso exclusivo, entre ellos los sectores productivos u ocupaciones masculinizadas (Akerlof & Kranton, 2000). En esta línea, el acoso por razón de género es una sanción social bastante frecuente de acuerdo con lo manifestado por algunas entrevistadas que han sufrido situaciones en las que compañeros y/o jefes les han aislado socialmente, tanto en el propio centro de trabajo, como de los encuentros o eventos

informales que se organizan fuera de este; no les han comunicado información importante para desempeñar su trabajo; no les han prestado ayuda o apoyo; les han negado la ropa y las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo; les han realizado peticiones contradictorias; les han reprendido continuamente sin felicitarles por su logros; o les han degradado y minado la autoestima hasta provocar problemas de salud laboral importantes.

**E3 (Mecánica, 20 años):** Yo llegué el lunes (el primer día de trabajo), a mí no se me dio mono de trabajo, no se me daba guantes, no me enseñaron dónde había nada del taller. (...). Yo no conocía a compañeros, ni lo que había en mi caja de herramientas, yo no sabía nada. Yo ese día salí muy frustrada. En realidad yo no me di cuenta de la gravedad que tenía lo que me estaban haciendo. El contrato era de tres meses y no pude durar los tres meses, al mes o así me dio un ataque de ansiedad. Yo salía llorando de allí, una angustia..., a mí me hacían sentir que no valía nada, que lo que yo hacía no tenía ningún mérito, que todo me lo estaban regalando. Me llegué a plantear si en realidad yo servía o no. La última frase de mi jefe fue “¿te has planteado dejar el oficio?” A lo que yo le respondí que si no lo he dejado por mi padre no lo voy a dejar por él que no lo conozco de nada. Pero luego llegas a casa y piensas “si una persona que entiende te dice eso....

Este aislamiento les afecta seriamente en muchos sentidos, tanto a nivel psicológico, como social y laboral. En lo que se refiere al terreno laboral, incide negativamente en la posibilidad de mantener la ocupación o promocionar, habida cuenta de que, tal y como hemos comentado, el aprendizaje se realiza en este subsector en el propio trabajo y son los jefes y los trabajadores, los compañeros, los que forman a los aprendices (Kanter, 1977; Dainty *et al.*, 2004).

Es importante destacar que hemos encontrado casos de acoso sexual, por parte de compañeros de estudios, entre las estudiantes de Formación Profesional en Electromecánica de Automóviles mientras realizaban prácticas en empresas. No obstante, no hemos detectado este tipo de acoso una vez se incorporaron al mercado de trabajo como mecánicas en talleres de reparación y mantenimiento de vehículos de motor. Es probable que la segunda fase del trabajo de campo que realizaremos en un futuro cercano arroje luz sobre el asunto.

Por otra parte, hay que señalar que las mujeres entrevistadas consideraban que la cualificación adquirida y el título de Formación Profesional les iban a abrir las puertas de los talleres. No eran conscientes, antes de buscar un empleo, del entorno intimidatorio y degradante y las barreras con las que se iban a enfrentar a la hora de intentar entrar en el subsector como mecánicas. Es en el ámbito laboral en el que comienzan a tomar conciencia de lo que es el acoso por razón de género o sexual, aunque to-

davía no lo hacen de manera plena, no obstante, ninguna había denunciado su situación a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social cuando realizamos el trabajo de campo entre los años 2012 y 2014, ni tenía intención de hacerlo en el futuro. Los problemas de salud laboral relacionados con la ansiedad o la depresión van a ser así muy relevantes y el mantenimiento del empleo complicado. Además, de acuerdo con la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011 en España, las manifestaciones de sintomatología de corte sicosomático son significativamente mayores en los trabajadores y trabajadoras expuestos a conductas violentas en el trabajo que en quienes no son objeto de tales comportamientos. Los trabajadores que están expuestos a conductas violentas se quejan de dolor de cabeza (26,4%), problemas para conciliar el sueño (22,9%) y estrés, ansiedad o nerviosismo (28,2%) en muchos más casos que aquellos que no lo están (12,5%, 8% y 14,6% respectivamente) (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2011).

## 6. DISCUSIÓN

En este artículo hemos abordado la segregación ocupacional horizontal por género en la ocupación de mecánico/a en el subsector de mantenimiento y reparación de vehículos a motor a partir del estudio de factores como la socialización de género; el papel de la institución familiar y el entorno social; las barreras en las instituciones educativas; y las barreras en el acceso y el mantenimiento de la ocupación en las empresas.

### 6.a. La socialización de género y los mitos entorno a las ocupaciones masculinizadas y feminizadas

En nuestra sociedad, el punto de vista esencialista de género sigue institucionalizado en las prácticas personales, la institución familiar, el sistema educativo, las empresas, etc. Las orientaciones hacia el trabajo de niñas y niños son diferentes y esto tiene un peso importante a la hora de analizar las elecciones de unas y otros. La socialización de género les lleva por lo general a interiorizar distintos gustos, preferencias y expectativas.

La ocupación de mecánico/a, y, por extensión, todas las del subsector de mantenimiento y reparación de vehículos a motor, exceptuando las de administrativo/a, están claramente sexuadas a favor de los varones, puesto que requiere de aptitudes que se asumen en estos y no en las mujeres. De acuerdo con la construcción social de género y del trabajo, y tal y como ya hemos comentado, se atribuye una determinada naturaleza a las mujeres que sería proclive al desarrollo de las ocupaciones existentes en el mercado de trabajo que son una prolongación de las tareas domésticas y el cuidado de personas dependientes (Cáceres, Escot, Fernández & Saiz, 2004). En nuestras sociedades, la visión estereotipada de género atribuye a las mujeres determinadas competencias, como

son el cuidado, el buen trato con las personas, la meticulosidad y la limpieza; y a los varones la fuerza física o el manejo manual de herramientas, maquinaria y tecnología (Daune-Richards; 2000). En esta línea, existen determinados mitos en torno a la fisiología de los varones y las mujeres y, se asume que la fuerza física viene dada por naturaleza en los primeros, pero no en las segundas. No se concibe que la fuerza se desarrolla y sea en muy buena medida fruto de una determinada construcción del cuerpo, que tanto mujeres como hombres sean potencialmente fuertes. Así, distintos estudios demuestran que las mujeres de corpulencia y constitución normal que han realizado la preparación y los entrenamientos precisos levantan pesos de, por lo menos, el doble del suyo. Pero la socialización de género y la desaprobación social evitan que las mujeres desarrollen su fuerza, lo que les lleva a pensar que no pueden alcanzarla (Brace-Govan, 2004). De esta forma, este estereotipo negativo dicta que las mujeres no tienen suficiente fuerza física para desempeñar el trabajo de mecánicas y actúa como barrera relevante en el acceso a la ocupación, a pesar de que en realidad esta profesión no requiere en absoluto de un desarrollo excesivo de la misma.

*E1 (Mecánica, 62 años):* Pero luego ya cuando he ido desarrollando, porque tengo más fuerza de lo normal, que una mujer me refiero, es un poco que he desarrollado mucha fuerza en ese trabajo (el de mecánica).

En este sentido, existe una mistificación en torno a determinadas ocupaciones masculinizadas que funciona como barrera a la incorporación de las mujeres, esto ocurre con muchas de las del sector de industria y la construcción (Paap, 2006). Se supone que las ocupaciones masculinizadas son mucho más exigentes que las feminizadas tanto a nivel físico como psicológico y se invisibiliza la penosidad de las segundas. Sin embargo, determinados estudios han roto con estos mitos y subrayan la severidad de ocupaciones feminizadas como las desarrolladas por el personal sanitario, en las que por lo general se levanta mucho peso en posiciones corporales muy incómodas cuando se mueven los cuerpos de los enfermos, se trabaja de pie, en turnos de noche, los fines de semana, y con importantes cargas emocionales. Así, es habitual infravalorar tanto las cualificaciones de las ocupaciones feminizadas como su rudeza. De acuerdo con la Encuesta sobre Seguridad y Salud en el trabajo de 2007 del Instituto Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo de Alemania (BAuA), un porcentaje importante de las y los trabajadores del sistema de salud levantan en el día a día más peso que los trabajadores de la construcción (Schneider, 2015). Y de acuerdo con la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo 2011 en España, el personal sanitario se encuentra entre los que más molestias musculoesqueléticas sufre (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2011).

En este sentido, es interesante que en el ámbito laboral, cuando

los varones no pueden levantar un determinado peso, o realizar una determinada tarea por su penosidad, se acuda a la ayuda de otro sin problematizar la situación, pero que cuando las mujeres no pueden hacerlo se las señale y se achaque a su debilidad. Cómo en este mundo androcéntrico los varones constituyen la figura neutra y el referente de normalidad sobre la que se realizan las valoraciones (Ibáñez *et al.*, 2017).

#### **E7 (Dos mecánicos de 32 y 22 años):**

Entrevistadora: Le estaba preguntando a A sobre las mecánicas...

A: Igual...

Entrevistadora: ¿Crees que igual? ¿Crees que tendrían dificultades?

A: En plan esfuerzo físico, como ahora que un compañero que está metiendo una caja de cambios, que pesan un montón, que lo tienen que hacer entre dos pues a lo mejor tendrían un poco de dificultad...

B: Pero eso sería como nosotros (dos varones) nos echamos una mano y ya está...

A: Sí, nos echamos una mano entre nosotros y ya está...

#### **E3 (Mecánica, 20 años):**

Entrevistadora: ¿se dan casos en los que no tienes fuerzas para algunas cosas (trabajando como mecánica)?

Sí, se dan casos.

Entrevistadora: ¿Y ocurre también con algunos hombres?

Sí, perfectamente. Por ejemplo, hacer una distribución de un coche. A no ser que seas una persona ya mayor que has hecho muchas. Tú necesitas a una persona para que te ayude. Uno destensa y el otro mete la correa. No porque seas ni mujer ni hombre. A mí me ha tocado hacerlo sola. Pero yo he visto que se necesita ayuda. Lo único que a mí me tocaba ingeniármelas para hacerlo sola. Yo ayuda he necesitado, pero no me la han dado...

Por otro lado, los estereotipos de género establecen también que la supuesta naturaleza de las mujeres no es proclive a que sean buenas profesionales en aquellos empleos que implican la manipulación de herramientas, maquinaria y tecnología. El oficio de mecánica supone el manejo de herramientas y maquinaria, así como operar en los vehículos a motor, que también son una máquina.

Dicho todo esto, las y los jóvenes saben que, por lo general, los distintos estudios y empleos tienen género, y suelen elegir aquellos que no supongan una opción desviante. A la hora de tomar decisiones educativas o laborales, tanto las mujeres como los varones tienen presente, de forma más o menos consciente, que el incumplimiento de las expectativas de rol acarrea sanciones sociales de distinta índole que pueden afectarles negativamente.

Por tanto, tienden a evitarlas (Charles & Grusky, 2004). Hay que tener en cuenta que la elección de estudios se lleva a cabo mayoritariamente en la edad adolescente, y que la integración en el grupo de pares es muy importante en esa etapa del ciclo vital, en la que no se desea destacar por romper con determinadas normas sociales. Así, es evidente que las mujeres que ocupan profesiones masculinizadas, como por ejemplo las mecánicas, transgreden y retan el sistema de género existente poniendo en tela de juicio una supuesta naturaleza femenina. La mayoría de las y los jóvenes eligen por lo tanto ejercer aquellas profesiones en las que vayan a tener más oportunidades y menores dificultades en el acceso a la ocupación, su mantenimiento y la promoción (Cockburn, 1987; Alemany, 1996, 2003).

#### **6.b. El modelo de relaciones laborales del subsector de talleres en España y sus consecuencias para las trabajadoras**

Por otra parte, en lo que se refiere al subsector analizado en España, predomina lo que algunos autores denominan el modelo “inferior” de relaciones laborales basado en la contratación de trabajadores sin formación profesional reconocida. Así, existen dos modelos de sistemas laborales, el “low road model” o “inferior”, característico de los países mediterráneos, y el “high road model” o “elevado o superior”, característico de los países nórdicos y germanos. La vía “inferior” se basa en el aprendizaje en el trabajo, las malas condiciones laborales, la subcontratación y la inestabilidad laboral; mientras que la vía “elevada” se caracteriza por la cualificación formal de los trabajadores de acuerdo con instituciones públicas o sectoriales externas a las compañías, unas buenas condiciones de trabajo y la estabilidad laboral (DY-NAMO, 2007) En esta línea, autores como Byrne, Clarke o Van der Meer (2005) han adoptado una tipología similar por la que se distingue entre el “production approach”, o enfoque hacia la producción, en el que la formación se realiza en el puesto de trabajo; o el “training approach”, o enfoque hacia la formación, en el que ésta depende de representantes de los trabajadores, asociaciones empresariales e instituciones públicas.

El modelo “superior” de relaciones laborales o el enfoque hacia la formación son más inclusivos con las mujeres. Por lo general, las selecciones de personal se realizan de acuerdo con criterios de cualificación y se caracterizan por implementar procesos de selección formalizados que implican un menor nivel de segregación horizontal de género, pues los protocolos puestos en marcha a la hora de realizar contrataciones reducen la influencia de los prejuicios de las personas que los llevan a cabo. Los seleccionadores de personal suelen estar instruidos para reducir la subjetividad en sus decisiones y, en ocasiones, deben rendir cuentas sobre las variables utilizadas para tomarlas (Devine, 1992).

Sin embargo, el acceso a un puesto de trabajo en el subsector de talleres de reparación y mantenimiento de vehículos a motor

no se realiza por lo general en España a través de procesos de selección de personal formales, sino que a través de contactos realizados dentro de redes informales en las que conocer al candidato o que este tenga referencias es prioritario. Lo más habitual, en un subsector en el que hay un 97% de microempresas, es que se inviertan escasos recursos, infraestructura y personal en la selección de trabajadores. Esta es realizada por el propietario o gerente del negocio (de acuerdo, en ocasiones, con las sugerencias del jefe de taller), que no cuenta con formación en recursos humanos ni con la objetividad que garantice el respeto al principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones al que obliga la legislación. Esta vía de acceso al empleo perjudica de manera importante a las mujeres, les expropia la posibilidad de optar a determinados empleos en igualdad de oportunidades, ya que se aprecia una tendencia a homogeneizar la composición del personal, los seleccionadores tienden a contratar a personas similares demográficamente a sí mismos y a la plantilla existente por distintas razones: los prejuicios de género; la consideración de que los puestos de trabajo están sexuados; la concepción de que de esta manera el grupo de trabajo no perderá cohesión, etc. Así, las mujeres se enfrentan en España con grandes dificultades a la hora de conseguir un empleo como mecánicas en un taller.

En este sentido, el subsector productivo analizado no absorbe en la actualidad, ni ha absorbido en momentos de expansión del ciclo económico, gran cantidad de mano de obra, por lo que los empleadores no han tenido problemas a la hora de elegir entre trabajadores y cumplir con su tendencia a contratar a un determinado género. Por consiguiente, no se ofrece a las mujeres la oportunidad de formarse en el puesto de trabajo, lo que supone otra importante barrera de acceso a la ocupación (Marsden, 1999; Dainty *et al.*, 2004; Byrne *et al.*, 2005; Berik & Bilginsoy, 2006). Esto ocurre tanto en las grandes como en las medianas y las pequeñas empresas del subsector, aunque muy especialmente en las últimas que, tal y como hemos visto, son la inmensa mayoría. Las compañías grandes o en expansión están sujetas por lo general a mayores cambios y, en ese contexto, tienden en ocasiones a tomar decisiones atípicas, muy en especial en épocas de ciclo económico expansivo (Devine, 1992; Baron, Hannan, Hsu & Kocak, 1991; Bygren & Kumlin, 2005).

A modo de conclusión del artículo, podemos afirmar que en la ocupación de mecánica/o, en los talleres de reparación de vehículos en España, existe una segregación horizontal por razón de género extrema. Es una ocupación que está prácticamente vedada a las trabajadoras. Asimismo, esta segregación viene acompañada de discriminación y acoso por razón de género en bastantes casos en los que las mecánicas consiguen acceder a los talleres. Dicho esto, hay que resaltar que, a nivel general, sigue existiendo a día de hoy una segregación por razón de género en las instituciones educativas y el mercado de trabajo español que es muy significativa. Las oportunidades de mujeres y hombres no son en absoluto las mismas. Esto tiene consecuencias negativas impor-

tantes para muchas féminas, en muchas ocasiones en términos de desempleo; precariedad laboral y vital; problemas de salud laboral graves; bajos salarios; unas pensiones poco cuantiosas; etc. También tiene consecuencias negativas para las empresas, en términos de desaprovechamiento de talento. Todos estos son problemas que deben ser abordados por las administraciones públicas y los agentes sociales a la mayor celeridad posible, el objetivo es que se cumpla y se garantice el principio de igualdad de oportunidades tanto en el ámbito educativo como en el laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, G., & Kranton, R. (2000). Economics and Identity. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CXV, 3, 715-753. <https://doi.org/10.1162/003355300554881>
- Aleman, C. (1996). *¿Las señoras primero? El País*, 2 de enero de 1996.
- Aleman, C. (2003). Las mujeres en las profesiones no tradicionales: un lento proceso. *Sociología del Trabajo*, 48, 45-56.
- Ballesteros, E. (2016). Barreras de acceso a las mujeres en el empleo ferroviario. *Revista Economía y Sociología del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 121, 119-138.
- Baron, J. N., Hannan, M.T, Hsu, G., & Kocak, O. (2007). In the Company of Women Gender Inequality and the Logic of Bureaucracy in Start-up Firms. *Work and Occupations*, 34(1), 35-66. <https://doi.org/10.1177/0730888406296945>
- BAuA - Federal Institute for Occupational Health and Safety in Germany. Recuperado el 1 de abril de 2016 en [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/Kooperation\\_node.html?nn=8561884](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/Kooperation_node.html?nn=8561884)
- Berik, G., & Bilginsoy, C. (2006). Still a wedge in the door: Women training for the construction trades in the USA, *International Journal of Manpower*, Vol. 27, 4, 321-341. <https://doi.org/10.1108/01437720610679197>
- Blau, F., & Kahn, L. (2000). Gender differences in Pay. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, 4, 75-99. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.75>
- Brace-Govan, J. (2004). Weighty matters: control of women's access to physical strength, *The Sociological Review*, 503-531. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2004.00493.x>
- Burchell, B. Fagan, C. O'Brien, C., & Smith, M. (2007). Working conditions in the European Union: *The gender perspective*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bygren, M., & Kumlin, J. (2005). Mechanisms of organizational sex segregation: Organizational characteristics and the sex of newly recruited employees. *Work and Occupations*, 32(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/0730888404265771>
- Byrne, J., Clarke, L., & Van Der Meer, M. (2005). Gender and ethnic minority exclusion from skilled occupations in cons-



- struction: a Western European comparison. *Construction Management and Economics*, 23, 1025-1034. <https://doi.org/10.1080/01446190500310759>
- Cáceres, J.I., Escot, L. Fernández, J.A., & Saiz, J. (2004). *La segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español*. Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.
- Charles, M., & Grusky, B. (2004). *Occupational Ghettos: The worldwide segregation of women and men*. Stanford University Press.
- Cockburn, C. (1987). *Tecnological Change: Short change for women*. *Social Studies Review*.
- Cross, S., & Bagilhole, B. (2002). Girls' Jobs for the Boys? Men, Masculinity and Non-Traditional Occupations. *Gender, Work and Organization*, Vol. 9, 2, 204-226. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00156>
- Dainty, A.R.J., Bagilhole, B.M., Ansari, K.H., & Jackson, J. (2004). Creating equality in the construction industry: An agenda for change for women and ethnic minorities. *Journal of Construction Research*, Vol. 5, 1, 75-86. <https://doi.org/10.1142/S1609945104000061>
- Daune-Richard, A.M. (2000). Cualificación y representación social. En M.Maruaní, C. Rogerat & T. Torns (2000). *Las nuevas fronteras de la desigualdad: hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. (71-87). Barcelona: Icaria.
- Davies, C. (1996). The Sociology of Professions and the Profession of Gender. *Sociology*, 1, 30 (4), 661-678. <https://doi.org/10.1177/0038038596030004003>
- Devine, F. (1992). Gender segregation in the engineering and science professions: A case of continuity and change. *Work, Employment & Society*, 6(4), 557-575. <https://doi.org/10.1177/095001709264002>
- Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística de España. Recuperado el 25 de mayo de 2016 en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase>.
- DYNAMO (2007). *Dynamics of national employment models*. Final report. Institute for Work, Skills and Training at the University of Duisburg-Essen. Recuperado con fecha 1 de abril de 2016 de: [http://www.dynamoproject.eu/papers/dynamo\\_final\\_report\\_1-synth\\_end.pdf](http://www.dynamoproject.eu/papers/dynamo_final_report_1-synth_end.pdf)
- Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística de España. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- Gardey, D. (2000). Perspectivas históricas. En M.Maruaní, C. Rogerat & T. Torns (2000). *Las nuevas fronteras de la desigualdad: hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. (35-58). Barcelona: Icaria.
- Ibáñez, M., Ballesteros, E., Fernández, A.B., Maira, M.M., & Na-rocki, C. (2017). *Mujeres en mundos de hombres: La segregación ocupacional a través de estudios de caso*. Madrid: CIS (En prensa).
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2011). VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=100b47975dcd8310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnextchannel=ac18b12ff8d81110VgnVCM100000dcoca8coRCRD>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Inspección de Trabajo y Seguridad Social. *Informe Anual de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social 2013*.
- Kanter, M.K. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, 5, 965-990. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-4754-5_5)
- Kmec, J. A., Mc. Donalds, S., & Trimble, L.B. (2010). Making Gender Fit and "Correcting" Gender Misfits Sex Segregated Employment and the Nonsearch Process. *Gender & Society*, 24(2), 213-236. <https://doi.org/10.1177/0891243209360531>
- Maira, M.M., & Ibáñez, M. (2016). El acceso de las mujeres a ocupaciones y sectores masculinizados. En M. La Barbera & M. Cruells (Eds.). *Igualdad de género y no discriminación en España: evolución, problemas y perspectivas* (235-258). Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Maira, M.M. (2015). Mujeres en mundos de hombres: La segregación por género y las barreras de acceso y el mantenimiento de la ocupación de mecánica/o en el subsector de reparación de vehículos a motor. *Revista Economía y Sociología* del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 116, 105-134.
- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198294220.001.0001>
- Maruaní, M. (1993). La cualificación, una construcción social sexualizada. *Economía y Sociología del Trabajo*, 21-22, 41-50.
- Maruaní, M. (2002). *El trabajo y el empleo de las mujeres*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Deporte en España. Estadísticas. Recuperado el 1 de abril de 2016 de: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/no-universitaria/alumnado/Formacion-profesional.html>
- Paap, K. (2006). *Working Construction: Why White Working-Class Men put themselves and the labor movement in danger*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
- Schneider, E. (2015). *Gender at work and varying forms of exposure*. ETUI Conference Women's health and work, 5 de marzo de 2015.
- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Sociología del Trabajo*, 42, 33-64.

---

## NOTAS

- [1] <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [2] [https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/no\\_universitaria/alumnado/Formacion-profesional.html](https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/no_universitaria/alumnado/Formacion-profesional.html)
- [3] Inspecciones Técnicas de Vehículos (ITV) que se realizan de acuerdo con la legislación y a través de entidades autorizadas por las Comunidades Autónomas en España.

---

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Maira-Vidal, M.M (2017). La segregación horizontal por género y sus consecuencias en la ocupación masculinizada de mecánico/a en el subsector de reparación de vehículos en España. *Laboreal*, 13(1), 9-23. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117mv>

---

**PESQUISA EMPÍRICA****DO PRESCRITO AO REAL: A IMPREVISIBILIDADE E A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO COLETIVO EM UM CENTRO DE USINAGEM DE UMA EMPRESA METAL-MECÂNICA DO INTERIOR DO ESTADO DE MINAS GERAIS.**

---

**ANNA CAROLINNA EDUARDO PEREIRA <sup>[1]</sup>, DAVIDSON PASSOS MENDES <sup>[2]</sup> & GERALDO FABIANO DE SOUZA MORAES <sup>[3]</sup>**

---

---

[1] Grupo de Estudo em Saúde e Segurança no Trabalho (GEESTra) Curso de Engenharia de Saúde e Segurança Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI Rua Irmã Ivone Drumond, 200, Distrito Industrial II Itabira, MG - Brasil - 35903-087 acarolinnape@hotmail.com

[2] Grupo de Estudo em Saúde e Segurança no Trabalho (GEESTra) Curso de Engenharia de Saúde e Segurança Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI Rua Irmã Ivone Drumond, 200, Distrito Industrial II Itabira, MG - Brasil - 35903-087 davidsonpmdes@gmail.com

[3] Grupo de Estudo em Saúde e Segurança no Trabalho (GEESTra) Curso de Engenharia de Saúde e Segurança Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI Rua Irmã Ivone Drumond, 200, Distrito Industrial II Itabira, MG - Brasil - 35903-087 geraldofsmoraes@gmail.com

---

**PALAVRAS-CHAVE**

Ergonomia;  
Análise ergonômica do trabalho (AET);  
Ergologia;  
Centro de usinagem CNC;  
Trabalho coletivo.

---

**RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de acidentes envolvendo um Centro de Usinagem CNC (Comando Numérico Computadorizado) em uma empresa metal-mecânica. Através de uma Análise Ergonômica do Trabalho (AET), foram observadas estratégias de ação e regulação utilizadas pelos trabalhadores para lidar com as interfaces do trabalho. Os resultados mostram que os constrangimentos mais evidentes são: imprevisibilidade de serviços, dificuldade de operação dos instrumentos, prazos curtos, complexidade de configuração da máquina e riscos físicos presentes no ambiente. Verifica-se que tais constrangimentos exigem dos operadores da máquina habilidades e competências para gerir as diferentes situações de trabalho. Para lidar com essas situações, os operadores estabelecem estratégias de regulação desenvolvidas ao longo da experiência adquirida no trabalho, vivência e valores compartilhados os quais possibilitam a execução de suas funções.

---

**PALABRAS-CLAVE**

Ergonomía;  
Análisis ergonómico del trabajo (AET);  
Ergología;  
Centro de mecanizado CNC;  
Trabajo colectivo.

---

**RESUMEN**

**DEL TRABAJO PRESCRIPTO AL TRABAJO REAL: LA IMPREVISIBILIDAD Y LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COLECTIVO EN UN CENTRO DE MAQUINARIA METAL-MECÁNICA DEL INTERIOR DEL ESTADO DE MINAS GERAIS.**

Este artículo tiene como objetivo identificar los factores que contribuyen a los accidentes en un Centro de Mecanizado CNC (Control Numérico Computarizado) en una empresa metalúrgica. A través de un Análisis Ergonómico del Trabajo (AET), se observaron estrategias de acción y regulación utilizadas por los

Manuscrito recebido em:  
fevereiro/2016  
Aceite após peritagem:  
junho/2017



trabajadores ante las interfaces de trabajo. Los resultados muestran que las limitaciones más evidentes son la imprevisibilidad de servicios, la dificultad de la operación de los equipos, los plazos cortos, la complejidad de configuración de la máquina y los riesgos físicos presentes en el medio ambiente. Tales limitaciones requieren de los operadores habilidades y competencias para poder gestionar diferentes situaciones de trabajo. Los operadores desarrollan entonces estrategias regulatorias a lo largo de la experiencia adquirida en el trabajo, así como vivencias y valores, lo que les permite realizar sus tareas.

#### MOTS CLÉS

Ergonomie;  
Analyse ergonomique du travail (AET);  
Ergologie;  
Centre d'usinage CNC;  
Travail collectif.

#### RÉSUMÉ

##### **DU PRESCRIT AU RÉEL: L'IMPRÉVISIBILITÉ ET L'IMPORTANCE DU TRAVAIL COLLECTIF DANS UN CENTRE D'USINAGE D'UNE ENTREPRISE MÉTALLO-MÉCANIQUE DE L'INTÉRIEUR DE DE L'ÉTAT DE MINAS GERAIS.**

Cet article vise à identifier les facteurs qui contribuent à l'occurrence d'accidents au sein d'un centre d'usinage CNC (commande numérique par ordinateur) dans une entreprise de la métallurgie. Grâce à une Analyse Ergonomique du Travail (AET), des stratégies d'action et de régulation ont été observées, utilisées par les travailleurs face aux interfaces de travail. Les résultats montrent que les contraintes les plus évidentes sont: l'imprévisibilité des services, la difficulté d'entendement du fonctionnement des équipements, les délais trop courts, la complexité de la configuration des machines et les risques physiques présents dans l'environnement. Il semble que ces contraintes imposent aux opérateurs des habiletés et des compétences dans la gestion des différentes situations de travail. Pour ce faire, ils développent des stratégies de régulation tout au long de l'expérience qu'ils acquièrent en travaillant et en partageant un quotidien de travail et ses valeurs - ce qui leur permet d'assurer leurs fonctions.

#### KEYWORDS

Ergonomics;  
Ergonomic work analysis;  
Ergology;  
CNC industry centre;  
Collective work.

#### ABSTRACT

##### **FROM PRESCRIBED TO REAL: THE UNPREDICTABILITY AND THE IMPORTANCE OF THE COLLECTIVE WORK IN A METALWORKING INDUSTRY CENTRE OF THE INTERIOR OF THE STATE OF MINAS GERAIS.**

This paper is intended to identify the factors that contribute to accidents involving a CNC (Computerized Numerical Control) Industry Centre in a metalworking company. Through an Ergonomic Work Analysis (AET), it was possible to observe action and regulation strategies used by the workers to deal with the work interfaces. The results show that the most obvious con-

## 1. INTRODUÇÃO

As profundas mudanças estruturais do mundo contemporâneo tem repercutido de maneira contundente na forma de ser e de fazer o trabalho, que tem se tornado cada vez mais variado e complexo e demandado maior exigência de ordem subjetiva e de mobilização de inteligência em um ambiente que tem estimulado a autonomia na condução das atividades cotidianas (Hennington, 2011). A informação e a comunicação, como consequência, tornaram-se elementos fundamentais à produção (Mendes, 2014).

Segundo Antunes (1999), houve também, uma apropriação e exploração de capacidades humanas no mundo do trabalho como a criatividade, a capacidade organizativa e de cooperação. A comunicação e a habilidade dos trabalhadores na resolução de problemas passaram a ser valorizadas e imperativas no novo ideário produtivo.

Para Mendes (2014), neste cenário, também persiste o conflito capital/trabalho e, de certa forma, se exacerba. Para este autor, há sempre uma tentativa de captura da subjetividade dos trabalhadores pelo capital e a conseqüente indução ao estranhamento e alienação em relação ao que é produzido e para quem se produz.

Além das mudanças contemporâneas e o consequente impacto estrutural no trabalho, o Brasil também tem passado por transformações sociais e econômicas, as quais tem exigido das organizações a luta por novos desafios, a fim de garantir a sobrevivência neste cenário de mercado altamente exigente e competitivo. A busca por novas bases conceituais e ferramentas de trabalho tem se apresentado como um meio para manter essa estabilidade no mercado (Silva, 2011).

Neste contexto de transformações sociais e produtivas e as consequentes repercussões sobre as condições de vida e de saúde das populações trabalhadores é que se instaurou a pesquisa cuja demanda inicial de entrada na empresa analisada se deu em ra-

straints are services unpredictability, difficulty in using instruments, short deadlines, complexity in the machine configuration and physical hazards in the environment. It appears that such constraints require the machine operators certain skills and competencies to manage different work situations. To handle these situations, the operators establish regulatory strategies developed along the experience gained on the job, experience and shared values which make the execution of their duties possible.

ção de um acidente com perdas materiais em seu Centro de Usinagem CNC (Comando Numérico Computadorizado). A partir da análise do acidente se revelou a importância do coletivo como possibilidade de gestão dos riscos presentes no contexto analisado, o que fez surgir uma nova demanda que direcionou para outro estudo, que é objeto deste artigo.

Este estudo realizado em uma empresa metal-mecânica estruturou-se no campo relativo à produção de conhecimentos para o desenvolvimento de critérios ergonômicos e ergológicos voltados à concepção e à gestão dos sistemas de trabalho no Setor Industrial, envolvendo questões relativas às condições de desempenho no trabalho e as repercussões das condições de execução do trabalho sobre a saúde das populações trabalhadoras envolvidas na produção, além de se tentar construir elementos que possam prevenir prováveis eventos futuros como acidentes de trabalho.

Este artigo tem como objetivo, portanto, identificar as possibilidades de regulação de operadores de um Centro de Usinagem CNC (Comando Numérico Computadorizado) na gestão individual e coletiva da saúde e segurança durante a atividade de trabalho, frente às situações de imprevisibilidades vivenciadas no meio e, mostrar como a ação coletiva pode auxiliar neste processo.

### 1.1 A questão do acidente e sua importância

Após a Segunda Guerra Mundial, houve um notável desenvolvimento industrial o qual colaborou de forma significativa para a ocorrência de um grande número de acidentes de trabalho, levando a reflexões sobre as políticas de segurança industrial. Esses acidentes são responsáveis por prejuízos físicos, materiais, ambientais e financeiros (Llhory & Montmayeul, 2014).

Acidentes de trabalho são eventos que preocupam empresas e nações por esbarrarem significativamente nas questões produtivas. Estes, além de refletir em toda a nação, uma vez que os gastos causados por esses eventos são pagos por todos através

de impostos, afetam também os objetivos de qualidade e de lucro das empresas, pois aumentam o custo final de um produto, gerando ainda custos pelas horas improdutivas, atendimento médico, transporte do acidentado, hospitalização, remédios e seguros sociais (Silva, 2011).

Dentre os vários fatores envolvidos no desencadeamento de um acidente de trabalho, as máquinas, ferramentas e aparelhos exercem um papel relevante na geração destes. De acordo com Vilela (2000), os riscos de acidentes com máquinas estão presentes em locais de trabalho onde a automação industrial encontra-se ainda pouco utilizada nos processos produtivos, apresentando-se também em indústrias pequenas e mais antigas. Além dos riscos mecânicos, as máquinas podem oferecer outros riscos aos trabalhadores, como ruído, calor, vibração, radiação, dentre outros.

Vilela (2000) ainda afirma que, no campo da prevenção de acidentes com máquinas, as ações de engenharia mostram-se insuficientes, as quais se apresentam reduzidas às instalações de dispositivos de segurança. As campanhas e ações “educativas” ou intimidatórias, comumente empregadas nas empresas, também não colaboram para o sucesso da prevenção, apresentando-se totalmente desfocadas quando visam punir os “atos inseguros”, os quais se caracterizam por transferir a culpa do acidente para a própria vítima.

Paralelamente a este contexto, a qualidade tem se tornado uma forte exigência, o que levou ao surgimento de normas e padronizações, como as da série ISO 9000. Com isso, as organizações apresentam como foco a garantia deste aspecto, como forma de marketing e relação com o mercado. No final da década de 90 surgiu mais uma norma, desta vez relacionada à segurança e saúde do trabalho, a OHSAS 18001. Devido a esta busca pela qualidade e segurança, as empresas têm utilizado cada vez mais ferramentas e técnicas de gestão (Silva, 2011).

A Qualidade tem sido um conceito conhecido por todos e possuidor de diferentes definições, pois a percepção dos indivíduos em relação aos produtos e serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas, são diferentes. No entanto, segundo Silva (2011), a Qualidade Total apresenta em seu conceito seis pilares básicos, assim caracterizados: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética. O mesmo autor afirma que um dos fatores decisivos para a qualidade numa organização é a segurança dos funcionários.

As ações que objetivam a segurança industrial esbarram-se nos procedimentos para a prevenção de acidentes, os quais são estudadas e analisadas as causas desencadeadoras dos eventos para implementar ações que evitem que estes venham a ocorrer novamente.

Uma ferramenta utilizada para auxiliar na análise e prevenção de acidentes é a Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

## 1.2 A Ergonomia como propedêutica

A AET é estruturada em várias etapas, com o objetivo de compreender o trabalho para transformá-lo (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2001). Essa metodologia é essencial para examinar a complexidade do trabalho, a partir da observação das situações reais (Carvalho & Menegon, 2014) e dos fatores humanos e organizacionais.

Como afirma Almeida e Vilela (2010), é necessário compreender todo o processo de trabalho, conhecendo-se as variabilidades presentes, sua organização, as dificuldades dos operadores na tentativa de realizar o trabalho com sucesso, os mecanismos e o funcionamento das proteções, dentre outros fatores.

A aplicação da Ergonomia enquadra-se em qualquer sistema produtivo (Mendes, 2014), além de proporcionar um reflexo significativo no desempenho das organizações, permitindo melhorar o bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente a produtividade (Gouvea, 2012). Segundo Mendes (2014), há uma necessidade e urgência para a utilização de metodologias que analisam e avaliam as práticas e condições de trabalho, as formas como o trabalho é organizado e os mecanismos do agir humano e seus “gestos”.

Carvalho e Menegon (2014) afirmam que a AET tornou-se uma metodologia essencial para examinar a complexidade, a partir da observação das situações reais de trabalho, com o objetivo de desenvolver conhecimentos sobre a forma como o trabalhador se comporta ao exercer o seu trabalho. Essa abordagem metodológica auxilia na implementação de mudanças em dispositivos técnicos, na organização do trabalho, na organização e gestão da empresa, nos programas de formação e qualificação dos trabalhadores, através de indicativos (Mendes, 2014).

Terssac e Maggi (2004, p.91) definiram três proposições básicas para a Ergonomia da Atividade: a diferenciação entre tarefa e atividade, a variabilidade dos contextos e dos indivíduos e as estratégias de regulação.

Segundo Guérin et al. (2001), trabalho prescrito (tarefa) é tudo aquilo que é definido antecipadamente pela organização e fornecido ao trabalhador para que o mesmo possa realizar o trabalho. Contrariamente, o trabalho real (atividade) é o trabalho tal como ele se realiza concretamente, mediante condições reais para esta execução. Entre o trabalho prescrito e o trabalho real se inscrevem múltiplas variabilidades relativas ao processo de trabalho (meios, matéria e atividade) e que não podem ser previamente

antecipadas. É no espaço entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado que se inscreve a realidade da atividade humana em meios profissionais.

Para a Ergonomia da Atividade, “*o trabalho nunca é simples execução das instruções*” (Daniellou, 2004). O trabalho é compreendido como uma das atividades humanas em que o objetivo é determinado socialmente assim como as normas e condições para sua execução, mas o resultado do trabalho é sempre singular. Os objetos produzidos trazem em si traços da atividade de quem o produziu (Mendes, 2014). Segundo Guérin et al. (2001), “*esse traço pode ter a ver com o conjunto de conhecimentos específicos, modos particulares de utilização das máquinas ou ferramentas, etc*”. A atividade de trabalho, portanto, consiste em gerenciar situações indeterminadas quanto ao seu possível fim em termos de confiabilidade, qualidade, saúde e segurança (Duraffourg, 1998). Essa gestão se dará em função de características singulares (história de vida, de trabalho na empresa, de saberes) e coletivas (construção de saberes, competências operatórias e valores) necessárias para dar conta da atividade (Mendes, 2014).

Segundo Telles e Alvarez (2004, p.71), “*compreendemos a atividade de trabalho como a maneira pela qual as pessoas se engajam na gestão dos objetivos do trabalho, num lugar e num tempo determinados, servindo-se dos meios disponíveis ou inventando outros meios*”. Frente às variabilidades que se apresentam e, também, para produzir sentido ao trabalho, a pessoa se engaja por inteiro, a cada momento, com seu corpo biológico, sua inteligência, seu psiquismo associados com os conhecimentos construídos no decorrer de sua história e nas relações com os outros. Para Canguilhem (2001), a atividade é, portanto, uma noção que deve ser associada à dinâmica da própria vida.

Nesse processo, o trabalhador é levado a gerir um conjunto de condicionantes e de situações imprevistas que não podem ser reduzidos à tarefa (Daniellou, 2004) cuja complexidade e dinamicidade, vivenciada na atividade, convoca o sujeito a agir na sua capacidade de efetuar o processamento, essencialmente, em função de sua competência.

### 1.3 A Ergologia como aprofundamento epistemológico

A Ergologia propõe uma tríade analítica que associa à atividade de trabalho os valores e os saberes, incorporando e aprofundando as contribuições da Ergonomia, tomando-a como uma “*propedêutica pertinente*” (Schwartz, 1988) a uma epistemologia interessada nas vinculações entre as dimensões macro e micro do trabalho humano (Echternacht, 2008; Schwartz & Durrive, 2010; Alves & Cunha, 2011).

Nesse sentido, a Ergologia reafirma o pressuposto ergonômico de que há uma distância entre o trabalho prescrito e o real e, acrescenta mais três proposições: a) essa distância é sempre parcialmente singular porque não é possível antecipá-la totalmente, está sempre introduzida na história daquele que trabalha; b) aquele que faz a gestão dessa distância obedece a uma racionalidade que atravessa tanto o intelectual, o biológico quanto o cultural, o corpo-si e c) há sempre valores em jogo na atividade (Schwartz & Durrive, 2010, pp.42-45).

Telles e Alvarez (2004) consideram a noção de “*normas antecedentes*” mais abrangente que a de trabalho prescrito e ressaltam que não há diferença de natureza entre ambas. Tanto o conceito de trabalho prescrito quanto a expressão normas antecedentes remete ao que é dado, exigido, apresentado ao trabalhador, antes do trabalho ser realizado.

Segundo Brito (2006), as normas antecedentes se constituem em patrimônio coletivo à medida que se referem “*aos saberes técnicos, científicos e culturais historicamente incorporados ao fazer*”.

## 2. METODOLOGIA

Os sujeitos da pesquisa foram 3 operadores de Centro de Usinagem CNC e três gestores-chefes, sendo um programador, um encarregado de produção e um gerente de produção. O recorte da pesquisa nesta população se deu em razão do papel central e do interfaceamento de cada um deles na gestão do trabalho analisado. Portanto, estes são os principais envolvidos na atividade com o Centro de Usinagem CNC, sendo que qualquer decisão tomada por qualquer um deles afetaria a dinâmica da atividade.

Foram entrevistados durante os turnos de trabalho correspondentes a cada trabalhador. Equipamentos (gravador de voz e filmadora) para coleta e registro das informações observadas em campo foram utilizados nesta pesquisa.

A abordagem metodológica utilizada nesse estudo foi baseada na Análise Ergonômica do Trabalho – AET (Guérin et al., 2001), a partir de três etapas. Trata-se de um método qualitativo-descritivo, a partir da Ergonomia, com ferramentas de análises adequadas para possibilitar a identificação dos principais fatores técnicos e organizacionais os quais permitem uma gestão da saúde e segurança no trabalho nos contextos produtivos industriais (Mendes, 2014).

A primeira etapa foi realizada a partir da observação da atividade dos operadores do Centro de Usinagem CNC, no setor de Usinagem, de uma empresa metal-mecânica. Essa observação foi executada em dias e turnos diferentes, com o objetivo de ex-

plorar o maior número possível de profissionais. Nessa etapa, a aproximação do pesquisador com os trabalhadores permitiu que houvesse uma maior facilidade na coleta de dados.

A segunda etapa constou de uma entrevista semiestruturada realizada com a população em foco e com alguns gestores-chefes durante o período de trabalho, bem como a filmagem das situações de trabalho vivenciadas por estes sujeitos. A filmagem foi importante para auxiliar a entrevista de autoconfrontação.

A entrevista de autoconfrontação (Clot, 2007) foi a terceira e última etapa de aplicação da metodologia em que os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre a execução da atividade de trabalho enquanto os mesmos assistiam aos vídeos realizados pelo pesquisador. Foram realizadas em separado e com duração média de cinquenta minutos cada (autoconfrontação simples). Esta etapa permitiu aos trabalhadores expressar as vivências do trabalho na atividade de operador de Centro de Usinagem CNC. A partir destes dados também foi realizada a autoconfrontação cruzada (duração de uma hora).

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa foram aprovados pelos Comitês de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Itajubá e estão de acordo com a resolução 466/2012.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 A empresa em foco

A organização em foco é uma empresa metal-mecânica localizada no interior de Minas Gerais, onde se encontram as suas oficinas de fabricação destinadas a realizar atividades de usinagem, caldeiraria, manutenção e montagem de componentes mecânicos. Os principais serviços realizados na instituição são manutenção mecânica e produção de peças customizadas para outras empresas.

O setor de usinagem, que é a área do estudo em foco, conta com tornos convencionais e CNC, fresadoras, mandrilhadoras, centro de usinagem, dentre outros equipamentos. A maioria das máquinas são convencionais, no entanto, máquinas computadorizadas também são responsáveis pela produção na empresa, como o Centro de Usinagem CNC.

Atualmente, a organização possui um total de 146 trabalhadores distribuídos entre os setores de usinagem, caldeiraria, manutenção mecânica, ferramentaria, administrativo, almoxarifado e serviços gerais. Como os serviços realizados na empresa necessitam de conhecimentos específicos, a mão-de-obra é maio-

ritariamente qualificada, constituída por engenheiros, técnicos, operários qualificados, supervisores e encarregados.

#### 3.2 Os elementos: operadores de Centro de Usinagem CNC

O Centro de Usinagem CNC é utilizado para usinar peças de alta precisão e são operados por um técnico em mecânica, o qual deve interpretar desenhos técnicos e realizar os controles adequados na máquina, de acordo com as especificações dos clientes.

Segundo o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) da instituição, as principais atribuições específicas dos operadores de Centro de Usinagem, são:

- Proceder a apropriação das Ordens de Produção (OPs) a fim de controlar o tempo gasto em cada operação do processo;
- Interpretar desenhos, esboços, modelos, especificações e outras informações para planejar as operações a serem executas;
- Selecionar e providenciar os instrumentos de medição, baseando-se no roteiro estabelecido;
- Fazer leitura de medidas utilizando equipamentos específicos como paquímetro, micrômetro, súbito e relógio comparador;
- Ajustar, aparelhar e operar a máquina;
- Definir parâmetros de regulação da máquina e equipamentos que utilizar;
- Inspecionar periodicamente a máquina e equipamentos que utiliza, procedendo a limpeza, lubrificação, ajustes, reposição de peças e pequenos reparos, direcionando para o setor de manutenção solicitações de outros reparos quando necessários;
- Alimentar relatórios dimensionais a fim de possibilitar o acompanhamento dos trabalhos;
- Cumprir prazos estabelecidos nos cronogramas;
- Zelar pela perfeita utilização e pela guarda correta das ferramentas;
- Manter os preceitos dos 5S;
- Participar de programas institucionais, reuniões e DSSs – Discussões de Saúde e Segurança;
- Cumprir normas de segurança e medicina do trabalho;
- Seguir os procedimentos operacionais;
- Executar outras tarefas correlatadas às acima descritas, a critério do superior imediato.

O setor de usinagem, recorte da pesquisa, conta com um total de 28 profissionais efetivos, sendo 24 homens e 4 mulheres (Tabela 1).

Profissionais	Masculino	Feminino
Sector de Usinagem	24	4

Tabela 1: Profissionais do setor de Usinagem de acordo com o gênero.

Dos 28 profissionais do setor de Usinagem, 3 são operadores do Centro de Usinagem CNC, os quais foram alvos da pesquisa e aceitaram participar em suas três etapas, propostas pela AET. Além desses profissionais, foram entrevistados 1 programador de Centro de Usinagem CNC, 1 gerente de produção e 1 encarregado de produção. O encarregado de produção não consta no número de funcionários da empresa, pois este é um dos sócios colaboradores.

A empresa apresenta três turnos de trabalho, sendo um diurno e dois noturnos. Os trabalhadores do turno do dia trabalham 8 horas diárias de segunda a sexta-feira. Os trabalhadores do turno noturno trabalham 9 horas na segunda e na terça e 8 horas de quarta a sexta-feira.

A supervisão da atividade de operação do Centro de Usinagem CNC ocorre presencialmente no turno diurno e no começo do primeiro turno noturno, o que pode criar a possibilidade de compartilhamento dos saberes e experiências, diminuindo a carga cognitiva. No entanto, a partir de certo momento, o primeiro turno noturno não conta com a presença dos supervisores, assim como o segundo turno noturno em suas primeiras horas de trabalho.

Os rodízios de profissionais operadores de Centro de Usinagem CNC não são constantes. Estes ocorrem em casos de problemas de saúde ou férias de outro operador.

Em casos de urgências na produção, o que se apresenta muito comum na empresa em questão, os operadores são escalados para trabalhar nos finais de semana, realizando horas extras.

### 3.3 Processo de Trabalho: o objeto e o meio de trabalho no posto de operação de Centro de Usinagem CNC

As informações sobre o processo de trabalho, de produção e de operação do Centro de Usinagem CNC foram construídas por meio de observação geral, sistematizada e posterior validação com a população objeto do estudo.

Observa-se que no processo de trabalho, o objeto – componentes mecânicos para usinar – é caracterizado por uma grande variedade de peças que variam de geometria e tamanho, podendo apresentar desde pequenas até grandes dimensões. O posto de trabalho em foco é o setor de operação no Centro de Usinagem CNC, onde se opera um centro de usinagem vertical da marca Wotan, modelo Womat V2L (Figura 1).



Figura 1: Centro de Usinagem CNC modelo Wotan – Womat V2L.

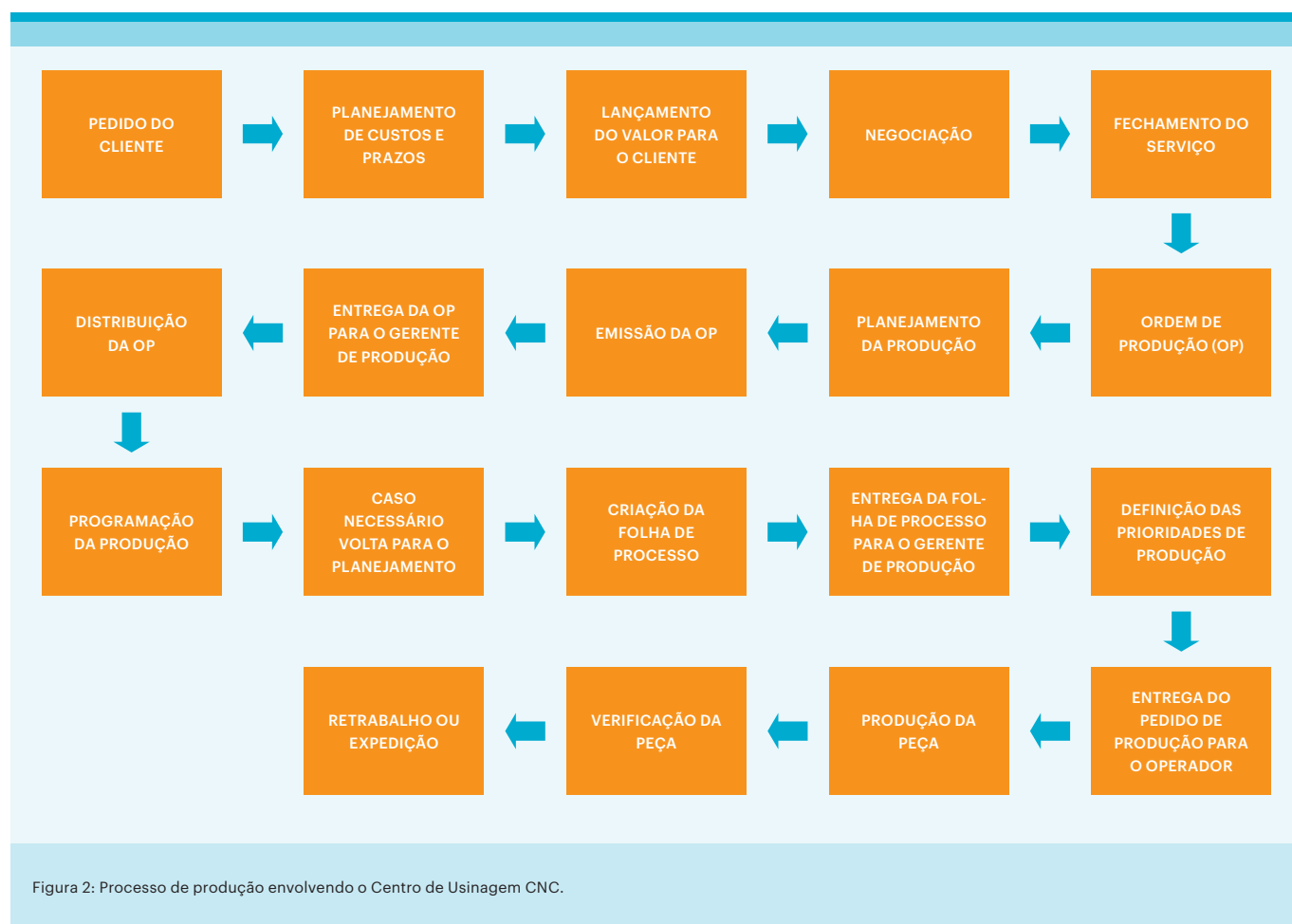
De maneira geral, o fluxo de atividades desde a demanda pelo cliente até a produção no Centro de Usinagem CNC pode ser descrito a seguir (Figura 2).

O pedido do cliente define a primeira etapa do processo de produção, o qual é realizado no setor de vendas. O cliente entra em contato com a empresa e faz o pedido do produto de acordo com a sua necessidade, podendo ser uma manutenção ou um produto personalizado.

Após o pedido do cliente, é realizado um planejamento da produção de forma macro. Nesta etapa, os desenhos técnicos dos produtos desejados pelos clientes, os quais foram previamente enviados por estes na etapa anterior, são analisados pelo pessoal do planejamento a fim de elaborar a programação da produção. Essa programação envolve a análise de aspectos, como: o que será necessário para produzir o pedido, quais máquinas e ferramentas serão utilizadas, o preço dos materiais brutos, o tempo necessário para a produção, o tempo necessário para inspeção, dentre outros detalhes. Essa análise tem o objetivo de calcular o preço real da peça para obter um planejamento dos custos e prazos.

Depois de realizada essa programação, o valor do produto é lançado para o cliente para a negociação do mesmo e fechamento do





serviço. Assim que o serviço é fechado, uma Ordem de Produção (OP) é emitida para o setor de planejamento para a realização da próxima etapa, o segundo planejamento de produção.

Este planejamento da produção é agora realizado de forma micro, caracterizando-se por uma análise mais precisa e focada nos postos de trabalho de produção do pedido do cliente. São analisados fatores como os prazos exigidos pelos clientes, máquinas e ferramentas que serão utilizadas, tempo de produção, dentre outros aspectos. Assim que esta etapa é finalizada, uma OP é emitida e entregue para o Gerente de Produção.

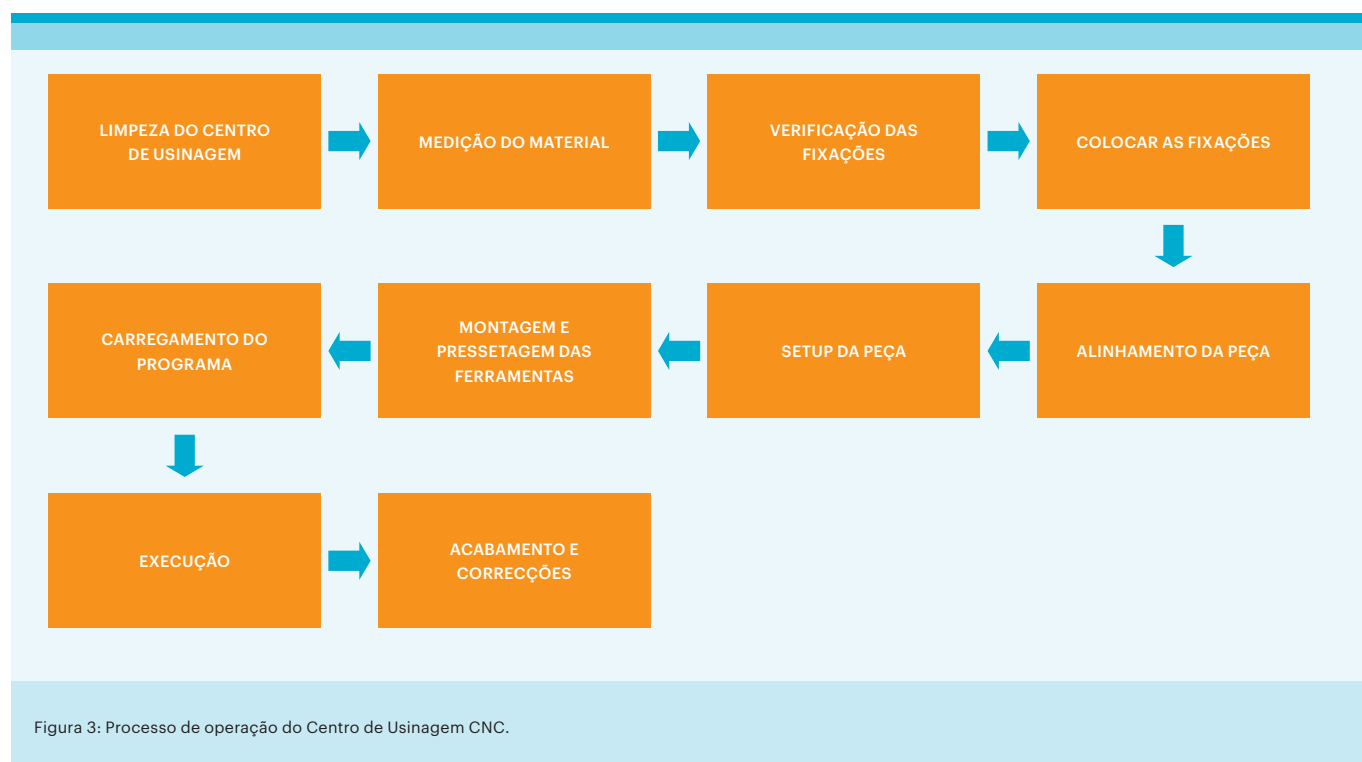
O Gerente de Produção realiza a distribuição da OP para o programador para o mesmo realizar a programação e a análise do desenho. Nesta etapa, o programador utiliza um software específico e compatível com o programa do Centro de Usinagem CNC. Caso o programador perceba algumas informações que precisavam ser validadas, a OP volta para o setor de Planejamento.

Depois de validadas todas as informações, realiza-se a criação da Folha de Processo. Neste documento, são descritas informações

a respeito do produto que será produzido, as instruções de como a peça deve ficar na máquina e como ela deve sair, instruções dos passos que devem ser seguidos no Centro de Usinagem CNC, ou seja, esta é uma prescrição das etapas de produção da peça na máquina. A Folha de Processo é então entregue ao Gerente de Produção, o qual realiza a definição das prioridades de produção conforme o prazo estabelecido pelo cliente. Essa definição é realizada diariamente em reunião no setor administrativo da empresa.

Ao definir as prioridades de produção, o gerente entrega as Folhas de Processo para o Encarregado de Produção e este distribui o documento para o operador, o qual executa o serviço no Centro de Usinagem CNC. Quando finalizada, a peça passa por uma etapa de análise, onde é verificado se há a necessidade de retrabalho da peça ou se esta pode ser expedida. O processo termina quando a peça é entregue ao setor de expedição.

A demanda de serviços no Centro de Usinagem CNC é muito grande, devido ao fato de esta máquina realizar a usinagem de qualquer geometria. Nesta instituição, este equipamento é uti-



lizado para resolver diversos gargalos da produção, pois muitas vezes, produções feitas em outras máquinas acabam sendo finalizadas nesta máquina devido à complexidade e urgência dos serviços. Geralmente são peças que precisam ser entregues com certa urgência para os clientes.

Apesar de ser grande o número de serviços realizados no Centro de Usinagem CNC, não há como prever uma sazonalidade durante o ano. Durante este ano, foi observado uma queda na produção, o que pode ser justificada pela atual crise que o país enfrenta.

No posto de trabalho de operação da máquina os operadores devem interpretar desenhos técnicos, seguir as prescrições da Folha de Processo e realizar os comandos no equipamento. De maneira geral, o processo de operação do Centro de Usinagem CNC pode ser observado na Figura 3.

A primeira etapa de operação do Centro de Usinagem CNC é realizar a limpeza do equipamento. Este procedimento é necessário para que não fique nenhum resquício da operação anterior para não comprometer a próxima operação em questão de precisão.

Após a limpeza, o operador realiza medição do material bruto para conferir se está conforme com os padrões de qualidade definidos pelo cliente. Este procedimento é realizado para a produção de qualquer peça.

Posteriormente, o operador deve selecionar e verificar as fixações que serão utilizadas na máquina para fixar o material que será usinado para então colocar as fixações no Centro de Usinagem CNC.

A peça é colocada e fixada dentro da máquina para o seu alinhamento. Feito este procedimento, o operador deve ainda fazer o setup da peça, o qual é realizado utilizando a tela de comando do Centro de Usinagem CNC (Figura 4).



Figura 4: Tela de comando do Centro de Usinagem CNC.



A próxima etapa é a montagem e pressetagem das ferramentas que serão utilizadas para a usinagem. A pressetagem é um processo em que o operador configura a máquina para o reconhecimento e execução da usinagem com determinadas ferramentas necessárias para o processo.

Após a etapa anterior, o operador espera o carregamento do programa para a máquina, o qual é realizado pelo programador, para iniciar a usinagem da peça.

Finalizada a execução, na última etapa do processo de operação, operador realiza o acabamento, onde são feitas verificações na peça usinada conforme os requisitos dos clientes. Neste momento de acabamento, o operador deve fazer correções ou ajustes.

#### 4. DISCUSSÃO

Em uma organização há a possibilidade de uma coexistência relativa entre lógicas que podem ser diferentes sendo, ao mesmo tempo, uma estrutura e um conjunto de atividades de interações entre os trabalhadores, que podem permitir a gestão e a aplicação ou evolução de regras nos ambientes de trabalho, em suas situações. A estrutura da organização define o conjunto de interações entre as pessoas e os coletivos que as fazem viver (Daniellou, Simard & Boissières, 2010).

Segundo Guérin et al. (2001), nas situações de trabalho, a articulação entre as atividades dos trabalhadores é muito frequente, configurando os aspectos coletivos da atividade, os quais podem assumir diferentes formas, como a cooperação explícita para o cumprimento conjunto de uma determinada tarefa; um produto manuseado por vários operadores; atividades simultâneas de trabalhadores; e atividades de regulação estrutural, como as da gerência.

O trabalho coletivo é uma forte característica na relação entre os trabalhadores da organização em análise, pois há ligações entre as funções desempenhadas por estes. Nesse sentido, como afirma Abrahão (2000), o trabalho em equipe representa um dos fatores determinantes para a realização do trabalho, o qual é regulado por um coletivo de trabalho. As tarefas do programador são definidas de acordo com análises feitas nos planejamentos da produção. Ele deve analisar os desenhos técnicos e utilizar um software específico para programar a operação na máquina. Uma programação feita de forma incorreta ou inadequada impacta toda a produção da peça, que por sua vez impacta também o trabalho do operador do Centro de Usinagem CNC. Como verbalizado pelo programador: *“A gente é uma equipe. Se eu não conseguir programar aqui, vai impactar lá”*. Essa narração evidencia o quanto a atividade das pessoas envolvidas no processo está interligada e interfere na atividade.

A cooperação entre os colegas também caracteriza o trabalho coletivo na organização. Um dos momentos que isto pode ser observado é durante a entrega da Folha de Processo para o operador. Antes de ser iniciada a operação no Centro de Usinagem CNC, muitas vezes, reúnem o gerente de produção, o programador e o operador para analisar a melhor forma de realização da usinagem, como posição da peça, a maneira como esta deverá ser colocada na máquina, dentre outros detalhes. Neste momento, observa-se que o operador tem um espaço para dar a sua opinião, trazer sua experiência, como verbalizado por um operador: *“Tem o primeiro processo do programador onde ele desenha a peça e faz o programa. Ele troca muita ideia comigo. Por exemplo, ele pergunta qual jeito que fica melhor, pede a opinião sobre o que ele fez Então a gente analisa junto. Depois ele sempre acompanha o início da operação para ver se vai dar certo, ou se não vai, ou se ele pode vir cá e mudar alguma coisa... Então esse diálogo com ele é importante”*. Há um compartilhamento de informações entre o programador e o operador da máquina.

Observa-se que no exercício da atividade os trabalhadores realizam a gestão de si mesmos e de sua relação com o coletivo de trabalho, levando em consideração as normas prescritas e realizando permanentes renormalizações (Scherer, Pires & Schwartz, 2009).

Durante a troca de turno há também outro momento de compartilhamento de informações entre os operadores de Centro de Usinagem CNC. No fim de cada jornada de trabalho ocorre o encontro entre o operador de um turno em andamento e o operador do turno seguinte, onde eles permanecem juntos no posto de trabalho por aproximadamente 1 hora até que o turno em andamento termine e o operador deixe o local. Neste momento, o operador que estava realizando um serviço na máquina transfere o serviço para o próximo operador. São compartilhadas informações sobre a peça trabalhada, o modo como o serviço deve ser feito, como estava sendo realizado, o estado físico da máquina, ou seja, informações sobre o processo já operante.

Esse compartilhamento de informações ilustra mais uma vez o trabalho coletivo na empresa e pode-se observar que é bem valorizado pelos trabalhadores, como verbalizado por um operador: *“Esse momento é o mais importante da nossa jornada. Porque às vezes ele chega aqui e não me vê e se depara com um serviço na máquina, então ele fica perdido. Não sabe o que está acontecendo... Então esse é um momento primordial de esclarecimento para o colega de que o serviço está tranquilo, o jeito que estou fazendo... Às vezes, ele vê outra maneira de fazer diferente da minha e é bem mais fácil, então é um momento que a gente aprende também. E é um momento de informação, porque, talvez, a máquina está com algum problema, então a gente informa. Então esse momento na troca de turno é sempre interessante”*.

Segundo Fischer e Triba (2009), a gestão coletiva do processo de trabalho ocorre por meio da apropriação singular do patrimônio coletivo. As duas situações de compartilhamento de informações revela que o coletivo constrói saberes a partir da dramática ali vivida e compartilhada, e demonstram que as decisões envolvidas no processo são baseadas nos elementos ligados às normas, aos saberes e valores, que também são compartilhados (Mendes, 2014).

A tomada de decisão desses trabalhadores é frequente e bem aceita pelos supervisores e suas possibilidades de ação obedecem à experiência e às prescrições da gerência. Como verbalizado por um operador ao relatar o que se pode fazer quando algo não ocorre como o planejado: *“Tem que seguir direito. Se tiver alguma coisa errada e se for experiente naquilo, e se a máquina tiver feito algum erro, pode mudar”*.

De acordo com Daniellou et al. (2010), essa tomada de decisão também obedece às chamadas regras de ofício, as quais definem um “gênero” comum aos membros de determinado ofício. No entanto, cada indivíduo desenvolve o seu próprio “estilo”, dentro de certos limites (Clot & Faïta, 2000). Portanto, não se podem mudar as regras de ofício. Elas adquirirão contribuições dos trabalhadores e evoluem de acordo com as mudanças tecnológicas, organizacionais e demográficas. Mas, conforme os autores afirmam, essa evolução torna-se possível quando há espaços para debates a respeito do ofício.

É importante ressaltar que o processo decisório durante o trabalho esbarra-se em escolhas e valores pautados em normas. Schwartz (2014) afirma que *“o trabalho como uso de si é uso de um corpo-si”*, e que os valores possibilitam as escolhas, as quais, através das renormalizações resultantes das dramáticas do uso de si investem e permitem um agir hierarquizado que há no corpo do indivíduo. Desse modo, nas tomadas de decisão alguns valores são colocados em prática. Dentre eles, a qualidade do produto, a produtividade, o ganho de tempo pela competitividade do mercado e a segurança entram em cena.

O trabalho envolve valores, saberes e atividade. E a atividade envolve o agir que regula esses dois elementos. Durrive (2011) afirma que *“a norma tem duas fontes: os saberes e os valores”*. De acordo com Schwartz & Durrive (2010), o trabalho é também reconhecido por um lugar de debate, de possibilidades e negociações, onde seguir estritamente as prescrições/normas é impossível e o ser humano busca sempre refazer o meio, torná-lo seu, renormalizar. Submeter-se inteiramente ao meio é inviável. Portanto, a renormalização é um retrabalho permanente das normas e uma produção dessas na própria atividade.

Ainda segundo Schwartz (2014), a atividade envolve um mundo possuidor de inúmeras normas antecedentes de diversos níveis e graus de proximidade com as exigências do presente onde os indivíduos têm que agir para lidar com as diversas situações de trabalho e é necessário que as normas parciais sejam reajustadas no instante do agir. Esse debate de normas leva, segundo o autor, às essas renormalizações. Segundo Cunha (2007), mesmo ao seguirem as normas, os sujeitos no trabalho já estão praticando escolhas, porém, essas normas são sempre insuficientes para dar conta das situações presentes. Esse debate de normas é gerido pelo corpo-si e as prescrições são transformadas através do uso deste corpo-si configurando o trabalho real (Gomes Júnior & Schwartz, 2014).

Este processo permite que o indivíduo com o seu corpo histórico renormalize, por exemplo, o seu emprego do tempo na jornada de trabalho hierarquizando as diversas tarefas que ele deve realizar (normas antecedentes), e de acordo com as suas escolhas e próprias normas. Isto configura a produção de saberes através da utilização do corpo-si (Fischer & Triba, 2009). Dessa forma, conforme Durrive (2011), fazer algo permite construir a si mesmo, o que implica que nas tomadas de decisão o agir se encadeia e produz saberes.

O fator tempo é outro elemento presente nas situações de trabalho da empresa em estudo. Os prazos exigidos pelos clientes estão presentes em cena todo momento, o que contribui para a existência de uma pressão no trabalho. Conforme Guérin et al. (2001), o tempo é um dos elementos essenciais que determinam os modos operatórios. Uma das estratégias utilizadas pelos trabalhadores para lidar com essa pressão é justamente o trabalho coletivo: *“A gente faz a programação e planejamento ao mesmo tempo por causa dos prazos”*. Essa estratégia, além de diminuir o tempo das tarefas realizadas antes de prosseguir para a operação no Centro de Usinagem CNC, ajuda a evitar erros que possam surgir e impactar na produção, possibilitando o compartilhamento de saberes e valores.

Outra característica marcante que envolve a atividade é a imprevisibilidade de situações as quais impactam a carga de trabalho dos operadores. Essa pode decorrer da demanda de serviços e seus prazos, da diversidade de experiência colocada em prática, da competência de cada operador, dos objetivos de produção que podem mudar durante o processo, do estado físico da máquina e também da grande variedade dos tipos de peças que são usinadas, cada execução na máquina pode conter uma peça de geometria e tamanho diferente. A verbalização de um dos operadores da máquina ilustra a imprevisibilidade das tarefas atribuídas aos operadores: *“Tem dia que pode acontecer de eles mandarem parar o que está fazendo aqui para fazer outra peça para entregar amanhã”*.

Schwartz (1996) afirma que toda forma de atividade, em qualquer circunstância, sempre apresenta variáveis para serem geridas e que todas essas situações são sempre singulares e históricas, onde o indivíduo tem que fazer escolhas, às vezes, inconscientes, o que ele chama de “uso de si” ou “uso dramático de si”. A fala de um operador demonstra claramente o conhecimento dele em relação à imprevisibilidade de situações presentes em sua atividade e as escolhas que entram em cena todo momento: “Nessa área de usinagem, ainda mais numa máquina como esta, com três eixos, o imprevisto sempre ocorre. Porque, às vezes, você faz a programação do serviço de um jeito no planejamento e quando chega lá uma pontinha da peça faz você mudar aquilo ali tudo. Então você tem que analisar outro jeito de fazer a peça. Aí, por exemplo, o programador, o gerente e o encarregado foram embora, aí é que é o imprevisto. Às vezes, a gente faz o planejamento com um material que nem chegou ainda, quando o material chega ele pode estar muito maior ou muito menor... Aí o que acontece? O operador vai ter que improvisar”.

Esses imprevistos configuram uma variabilidade normal da produção e que ocorre de forma aleatória atuando de forma imprevisível. No entanto, mesmo que o momento e a forma precisa dessas variações não sejam previstas, os operadores conhecem certos elementos dessa variabilidade, o que permite que eles já esperem que haja uma frequência mais elevada de certos incidentes em determinados momentos (Guérin *et al.*, 2001). Dessa forma, de acordo com Daniellou *et al.* (2010), os operadores, a partir de suas experiências e competências, conseguem lidar com estes imprevistos e tentam responder e eles, adaptando os seus modos operatórios.

Diante destas imprevisibilidades, que configuram a cada vez que ocorre uma nova situação de trabalho, emerge um item que contribui para a complexidade no ambiente de trabalho: a mudança do objeto de execução. Durante o turno do dia, quando os supervisores estão presentes, os operadores têm a possibilidade de obter auxílio para a tomada de decisão. No entanto, no turno noturno, o trabalhador se vê numa situação em que, se ocorrer um imprevisto, ele não pode perder tempo. Quando é uma situação em que o operador não sabe ou não se sente confortável para tomar uma decisão, ele passa a produzir outro item: “A gente quer produzir. Se não tiver como fazer com a máquina, a gente arruma outra coisa para fazer”.

Foi observado que há uma maior dificuldade e insegurança na tomada de decisões durante o turno noturno, onde o trabalhador não tem auxílio para a execução da tarefa: “O momento de mais dificuldade é à noite, porque têm poucas pessoas para auxiliar”. Uma das estratégias observadas para lidar com essa dificuldade no trabalho esbarra novamente na ação coletiva, o que é observado na fala de um operador ao relatar como ele lida com esse mo-

mento de dificuldade: “Ligo para o encarregado, para o gerente ou até para o próprio colega aqui da área mesmo”.

Diante dessa situação, os operadores que são experientes, ao lidar com uma situação nova, apresentam estratégias de regulação e patrimônio histórico para confrontar com a novidade, ou seja, ele tem onde buscar elementos para gerir essa situação. Mas, para os novatos ou operadores menos experientes, esse momento gera insegurança e estresse, pois eles ainda não possuem a mesma competência que um experiente. A verbalização de um operador ao falar das situações onde ocorrem imprevistos ou quando são realizados serviços com peças complicadas ou diferentes das que eles estão acostumados ilustra bem esta situação: “Durante a noite, a pessoa que tem um pouco mais de experiência se vira, mas quem não tem...”.

Essa afinidade com situações novas que os experientes possuem os caracteriza como competentes. Segundo Cunha (2007), a competência da atividade industrial, que é caracterizada pelo segundo ingrediente definido por Schwartz (1998), lida com o não padronizado e com as imprevisibilidades na medida em que processa essa variabilidade a partir da sua experiência. Os saberes enraizados possibilitam uma atuação mais satisfatória nas tomadas de decisões considerando a historicidade das situações vividas.

O novato vivencia um drama chamado “dramática do uso de si” o qual, conforme Schwartz e Durrive (2009 citado por Durrive, 2011), “ocorre quando eventos surgem, rompendo o ritmo de sequências habituais, antecipáveis, da vida” e surge a necessidade de reagir, fazer o uso de si, com o objetivo de gerir esses eventos. Portanto, segundo os autores, a atividade se configura como uma tensão, uma dramática. No caso dos operadores de Centro de Usinagem CNC novatos ou menos experientes, o desafio para eles é saber lidar com essa dramática do uso de si. Os experientes, por apresentarem um patrimônio histórico maior, conseguem viver essa situação e se regular de forma mais satisfatória e com menos carga de trabalho.

Outro elemento impactante observado na atividade dos operadores e que devem ser ressaltados é o estado físico do Centro de Usinagem CNC, que contribui fortemente para a ocorrência dos imprevistos no trabalho dificultando não só a operação da máquina, como também gerando impactos na produção, e a necessidade de um tempo maior para usinar uma peça. Os operadores devem realizar funções as quais a máquina realizava antes: “Essa máquina tem um dispositivo que realiza a troca de ferramentas sozinha. Mas está estragada e não está fazendo isso. Como é mais antiga, a gente não deu conta de consertar”.

Os operadores se queixam dos erros que surgem na máquina durante a operação, que os leva a sentirem estresse, devido ao constrangimento na execução, onde eles devem fazer cálculos utilizando uma calculadora para ajustar a máquina, contribuindo para um aumento da carga psíquica. Esses erros são provenientes dos erros no comando da máquina, devido ao seu estado físico. Mensagens surgem na tela fazendo com que os operadores parem a operação para realizar os ajustes: *“Toda vez que aparece essa mensagem eu tenho que fazer isso. Atrasa o processo e o operador fica com raiva”*.

Na exposição aos riscos físicos no trabalho, os operadores de Centro de Usinagem CNC do turno noturno comentam sobre a iluminação do posto de trabalho: *“A iluminação é falha. Aí o risco é maior. Às vezes é necessário botar iluminação”*.

Outro ponto relevante é a complexidade de operação da máquina. Percebe-se na fala de um dos operadores como é trabalhar com o Centro de Usinagem CNC: *“É um pouco desgastante pelo grau de dificuldade que tem a máquina e pela precisão também do serviço”*.

A partir de tais constatações, é importante ressaltar que todos estes constrangimentos vividos pelos operadores de Centro de Usinagem CNC levam a um estado indicativo de estresse devido ao grande número de imprevistos e pressão temporal os quais geram uma intensificação do trabalho em função de cumprir um compromisso que foi estabelecido previamente. As estratégias de regulação visualizadas são sustentadas pelo coletivo de trabalho, a partir do compartilhamento de saberes e valores.

A organização deve, portanto manter essa possibilidade já existente da ação coletiva e possibilitar o fortalecimento deste fator para a manutenção da gestão frente aos riscos no trabalho. Pois, quando se tem um coletivo de trabalho mais operante e que compartilha os mesmos valores, o trabalho se opera de forma satisfatória. Dessa forma, mais saúde, mais segurança, mais qualidade e mais produtividade são gerados no ambiente de trabalho. O compartilhamento de saberes e valores com os pares e o coletivo levam à construção de conhecimentos e normas sobre o trabalho.

Essas normas construídas advindas do coletivo de trabalho são bem aceitas pelos trabalhadores, como evidenciado pela enquête de Hawthorne (feita entre os anos de 1927 a 1932, por meio de uma pesquisa comandada pelo médico e antropólogo Elton Mayo), apresentada no estudo de Canguilhem (2001), em que operários se mostram mais receptivos com as condições de trabalho instituídas por eles mesmos em referência aos seus próprios valores, e não emprestados, os quais são feitos por eles mesmos e para eles mesmos.

Além disso, observa-se que há falta de tempo para os operadores menos experientes realizarem a construção de saberes. Portanto, a empresa deve possibilitar um maior contato entre os operadores de Centro de Usinagem CNC para que estes tenham a possibilidade de realizar o compartilhamento de saberes e valores a fim de absorver os elementos do meio e, gradualmente, conseguir progredir no processo de aprendizagem. Dessa forma, um novato ou um operador menos experiente poderá evoluir a partir do diálogo permanente, troca de informações e consequentemente, compartilhamento de saberes e valores para a gestão do trabalho com qualidade, produtividade, saúde e segurança.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, dentre os constrangimentos levantados nesta empresa, os que se apresentaram mais evidentes, foram: a imprevisibilidade de serviços na máquina, a complexidade de operação da máquina, os prazos exigidos pelos clientes configurando o fator tempo; o estado físico da máquina e riscos físicos a que estes profissionais estão expostos. Pode-se verificar que tais constrangimentos exigem dos operadores, competências e habilidades para gerir as diferentes situações de trabalho.

Existe uma grande variação entre a atividade que é prescrita e o que é realizada pelo trabalhador. As estratégias de regulação desenvolvidas ao longo da experiência adquirida no trabalho, vivência e valores possibilitam a execução de funções específicas atribuídas aos operadores de Centro de Usinagem CNC. O desenvolvimento dessas estratégias de regulação tem sua contribuição a partir das configurações coletivas no trabalho e são reveladas através das relações estabelecidas entre os operadores da máquina e as diversas situações vividas no trabalho.

Portanto, os riscos no trabalho são oriundos das singularidades das situações de trabalho. Para que os operadores possam lidar com essas situações de forma mais satisfatória é necessário que estes estabeleçam zonas de compartilhamento de informações. É necessário, então, que se fortaleça na organização o diálogo entre os trabalhadores, com o objetivo de gerar o compartilhamento de saberes e experiência dos operadores na gestão dos riscos e possibilitar a construção de normas e conhecimentos sobre o trabalho.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahão, J. I. (2000). Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16, 1, 49-54. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722000000100007>
- Almeida, I., & Vilela, R. A. G. (2010). *Modelo de análise e prevenção de acidente de trabalho: MAPA*. Piracicaba: CEREST.
- Alves, W. F., & Cunha, D. (2011). Da atividade humana entre Paideia e Politeia: saberes, valores e trabalho docente. 34<sup>a</sup> Reunião Anual da Anped, 2011, Natal. Educação e Justiça Social - 34<sup>a</sup> Reunião Anual da Anped.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.
- Brito, J. E. (2006). Reflexões epistemológicas sobre a ergologia. Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação, 29, Caxambu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPED. CD-Rom.
- Canguilhem, G (2001). Meio e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*. 12, 2-3, 35-36.
- Carvalho, A. L., & Menegon, N. L. (2014). A pertinência dos documentos prescritos nas atividades dos profissionais de manutenção industrial: o caso de uma indústria automobilística. *Gestão e Produção*, 21, 1, 143-155. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014000100010>
- Clot, Y. (2007). *A função psicológica do trabalho*. 2<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyses du travail: concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-43.
- Cunha, D. M. (2007). Notas conceituais sobre atividade e corpo-si na abordagem ergológica do trabalho. 30<sup>a</sup> Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. *Web site*. Retirado julho, 25, 2015 de <http://30reuniao.anped.org.br/trabalhos/GT09-3586-Int.pdf>
- Daniellou, F. (2004). Introdução. Questões epidemiológicas acerca da Ergonomia. In F. Daniellou (coord.), *A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 1-18). São Paulo: Edgar Blücher.
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, I. (2010). *Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial: um estado da arte*. (R. Rocha, F. Lima, & F. Duarte, Trad.). Cadernos da Segurança Industrial. Toulouse: FONCSI.
- Duraffourg, J. (1998). Um robô, o trabalho e os queijos: algumas reflexões sobre o ponto de vista do trabalho. In: *Emprego e desenvolvimento tecnológico - Brasil e contexto internacional*. São Paulo: DIEESE.
- Durrive, L. (2011). A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pas-trê e Yves Schwartz. *Trabalho, educação e saúde*. 9, 1, 47-67. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400003>
- Echternacht, E. (2008). Atividade humana e gestão da saúde no trabalho: elementos para reflexão a partir da abordagem ergológica. *Laboreal*, v.4, n.1, p. 46-55.
- Fischer, M. C. B., & Triba, L. (2009). De olho no conhecimento “encarnado” sobre trabalho associado e autogestão. *Educação Usininos*. 13, 2, 201-210. <https://doi.org/10.4013/edu.2009.133.02>
- Gomes Júnior, A. B., & Schwartz, Y. (2014). Psicologia, saúde e trabalho: da experiência aos conceitos. *Psicologia em estudo*. 19, 2, 345-351. <https://doi.org/10.1590/1413-737222224016>
- Gouvea, N. A. P. B. (2012). *Ergonomia como fator integrante das ferramentas de implementação Lean Six Sigma*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. São Paulo: Editora Edgard Blücher.
- Hennington, E. (2011). Entre o criativo e o precário: reflexões sobre constrangimentos e possibilidades do trabalhador da saúde em tempos líquidos. In C. Minayo-Gomez, J. Machado, & P. Pena (orgs). *Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea* (pp. 433-452). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Llory, M., & Montmayeul, R. (2014). *O acidente e a organização*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Mendes, D. P. (2014). *O agir competente como estratégia de gestão do risco de violência no trabalho: o ponto de vista da atividade humana do trabalho dos técnicos de enfermagem de uma instituição pública psiquiátrica*. Tese de Doutorado em Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Scherer, M. D. A., Pires, D., & Schwartz, Y. (2009). Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. *Revista Saúde Pública*, 43, 4, 721-725. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102009000400020>
- Schwartz, Y. (1988). *Expérience et connaissance du travail*. Paris: Messidor/Editions Sociales.
- Schwartz, Y. (1996). Trabalho e valor. *Tempo social*. 8, 2, 147-158. <https://doi.org/10.1590/ts.v8i2.86429>
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação e Sociedade*. 19, 65, 101-140. Retirado julho, 25, 2015 de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000400004&lng=en&nrm=iso)
- Schwartz, Y. (2014). Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de hoje*. 49, 3, 259-274. <https://doi.org/10.15448/1984-7726.2014.3.19102>
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (2010). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre atividade humana*. Niterói: EdUFF.
- Silva, A. L. C. (2011). *A segurança do trabalho como uma ferramenta para a melhoria da qualidade*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

- Telles, A. L., & Alvarez, D. (2004). Interfaces ergonomia-ergologia: discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In M. Figueiredo, M. Athayde, J. Brito, & D. Alvarez (orgs). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo* (pp. 63-90). Rio de Janeiro: DP&A.
- Terssac, G., & Maggi, B. (2004). O trabalho e a abordagem Ergonômica. In F. Daniellou (coord.), *A Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 79-104). São Paulo: Edgar Blücher.
- Vilela, R. A. G. (2000). *Acidentes do trabalho com máquinas: identificação de riscos e prevenção. Cadernos de Saúde do Trabalhador*. São Paulo: Kingraf. Retirado outubro, 5, 2014 de <http://www.coshnetwork.org/sites/default/files/caderno5%20maquina.pdf>

---

#### COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Pereira, A., Mendes, D., & Moraes, G. (2017). Do prescrito ao real: a imprevisibilidade e a importância do trabalho coletivo em um centro de usinagem de uma empresa metal-mecânica do interior do Estado de Minas Gerais. *Laboreal*, 13 (1), 24-38. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117ep>



---

**PESQUISA EMPÍRICA****HABLEMOS DE NUESTRO TRABAJO. RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTORNOS DE TRABAJO DE EXTENSIONISTAS AGROPECUARIOS DE LA ARGENTINA.**

---

**ROSSANA CACIVIO**

---

Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales  
Universidad Nacional de La Plata  
Av. 60 y 119 s/n (1900) La Plata.  
Provincia de Buenos Aires, Argentina  
rcacivio@agro.unlp.edu.ar

---

**PALABRAS-CLAVE**

Riesgos psicosociales;  
Extensionistas agropecuarios;  
Argentina.

---

**RESUMEN**

Evaluamos la exposición a factores de riesgo psicosocial en agentes de los Servicios de Extensión Agropecuaria en Argentina. Encuestamos 152 extensionistas de dos organizaciones y diversas provincias argentinas con el instrumento CoPsoQ-ISTAS 21 y debatimos los resultados con 67 de estos profesionales durante un curso de posgrado de la Maestría PLIDER. Este curso funciona para los extensionistas como una Clínica de la actividad, permitiéndoles gestionar sus propios recursos ante el stress sostenido provocado por la exposición a los factores de riesgo. La investigación se reforzó con 15 entrevistas en profundidad. Los resultados muestran una fuerte exposición a los factores de riesgo psicosocial donde aquellas causas que prevalecen derivan de la forma de organización del trabajo en cada institución de pertenencia, el elevado componente emocional del rol laboral, y la diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a la autonomía en su realización, las exigencias inherentes a la posición de enlace organizacional, el conflicto por la ambigüedad del rol y su carga mental.

---

**PALAVRAS-CHAVE**

Riscos psicossociais;  
Técnicos agropecuários;  
Argentina.

---

**RESUMO**

**VAMOS FALAR SOBRE O NOSSO TRABALHO. FATORES PSICOSSOCIAIS DE RISCO EM CONTEXTOS DE TRABALHO DOS TÉCNICOS DO SETOR AGROPECUÁRIO DA ARGENTINA.**

Avaliámos a exposição a fatores psicossociais de risco na atividade profissional de técnicos do setor agropecuário dos Serviços de Extensão, na Argentina. Conduzimos a análise com 152 extensionistas de duas organizações, e várias províncias argentinas, com o instrumento CoPsoQ-istas 21, e debatemos os resultados

Manuscrito recebido em:  
janeiro/2017  
Aceite após peritagem:  
junho/2017

com 67 destes profissionais durante um curso de pós-graduação do mestrado PLIDER. Este curso funcionou para os extensionistas como uma Clínica de atividade, permitindo-lhes gerir os seus próprios recursos face ao stress causado pela exposição aos fatores de risco. A investigação foi reforçada com 15 entrevistas em profundidade.

Os resultados mostram uma forte exposição a fatores psicossociais de risco onde as causas predominantes derivam da forma de organização do trabalho em cada instituição de pertença, da elevada componente emocional associada ao papel desempenhado em contexto de trabalho, e à diferença entre homens e mulheres em termos de autonomia na sua realização, dos requisitos inerentes à posição hierárquica, do conflito associado à ambiguidade do papel desempenhado e, por consequência, à carga mental.

#### MOTS CLÉS

Risques psychosociaux;  
Agents de vulgarisation agricole;  
Argentine.

#### RÉSUMÉ

#### PARLONS DE NOTRE TRAVAIL. FACTEURS DE RISQUE PSYCHOSOCIAUX DANS DES CONTEXTES DE TRAVAIL DE TECHNICIENS DE L'AGRICULTURE EN ARGENTINE.

Nous avons évalué l'exposition à des facteurs de risque psychosociaux chez des agents des services de vulgarisation agricole en Argentine. L'analyse, concernant 152 agents appartenant à deux organisations opérant dans plusieurs provinces argentines, a recouru à l'instrument CoPsoQ-ISTAS 21. Les résultats ont été débattu avec 67 de ces professionnels durant un cours de la Maîtrise PLIDER. Le cours a ainsi fonctionné pour ces techniciens comme une Clinique de l'activité, leur permettant de gérer leurs propres ressources face au stress causé par l'exposition aux facteurs de risque repérés. La recherche a été enrichie par 15 entretiens en profondeur.

Les résultats montrent une forte exposition aux facteurs de risque psychosociaux, et les causes prédominantes découlent du mode d'organisation du travail dans chaque institution d'appartenance, de la forte composante émotionnelle du rôle professionnel, de la différence entre hommes et femmes en termes d'autonomie de réalisation, des exigences inhérentes à la position de la hiérarchie, du conflit quant à l'ambiguïté du rôle assuré et de sa charge mentale.



**KEYWORDS**

Psychosocial risks;  
Agricultural extension workers;  
Argentina.

**ABSTRACT**

**LET'S TALK ABOUT OUR WORK. PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS IN THE WORKING CONTEXTS OF AGRICULTURAL TECHNICIANS IN ARGENTINA.**

We evaluated the exposure to psychosocial risk factors in agents of the Agricultural Extension Services in Argentina. We surveyed 152 extension workers from two organisations and several Argentine provinces with the CoPsoQ-ISTAS 21 instrument and discussed the results with 67 of these professionals during a postgraduate course of the PLIDER Masters. This course worked for the extension workers as a Clinic of the activity, allowing them to manage their own resources when facing stress caused by exposure to risk factors. The research was reinforced with 15 in-depth interviews.

The results show a strong exposure to psychosocial risk factors, where the prevailing causes derive from the form how work is organised in each host institution, the high emotional component of the job role, and the difference between men and women in terms of autonomy in its performance, the inherent demands of the hierarchical position, the conflict of the ambiguity of the role and, consequently, its mental load.

## I. INTRODUCCIÓN

La Agronomía, y dentro de ella la extensión agropecuaria es una profesión que se caracteriza por la gran complejidad de los problemas que resuelve dada la naturaleza de la agricultura, dependiente de aspectos sociales, económicos, tecnológicos, culturales, políticos y ambientales. El extensionista debe identificar, diagnosticar e intervenir en un contexto de incertidumbre, debiendo desarrollar las competencias necesarias para actuar, que - dada la multidimensionalidad de las situaciones que resuelve - muchas veces exceden su formación.

En los últimos 30 años los profesionales que acompañamos desde la formación el trabajo de los servicios de extensión -en pos del Desarrollo Rural- hemos asistido a sucesivas transformaciones de la acción pública en los territorios rurales en función de los cambios políticos que se sucedieron en la Argentina. En ese contexto hemos formado e intercambiado experiencias con distintas camadas de extensionistas, relevando y dando respuesta a sus necesidades formativas, según la época.

Durante este periodo, la tendencia de los sistemas de extensión públicos consistió en asistir mayoritariamente a productores familiares, desde la incipiente empresa familiar capitalizada hasta

aquellos en situación de subsistencia o autoconsumo, dejando en manos de las organizaciones y técnicos del sector privado el trabajo con audiencias más empresariales.

Los sucesivos intercambios entre productores y extensionistas forjaron un vínculo estrecho entre ambos que se tradujo en confianza y un profundo conocimiento de las formas de decidir del productor, tanto en cuestiones productivas como de socialización. Esta confianza acercó al extensionista a la lógica del productor y lo convirtió en un traductor de las inquietudes, necesidades e insatisfacciones del hombre de campo.

Con el tiempo, el paulatino estrechamiento de los márgenes de producción, requirió revisar las estrategias de toma de decisiones e incorporar nuevas habilidades de gestión ya que las demandas excedían los conocimientos de ambos actores. Así los extensionistas tuvieron que desarrollar nuevas competencias de organización y gestión de empresas, asociaciones entre ellas, financiamientos y pronósticos de mercados que excedían su formación de grado.

En muchos casos el productor no visualizó los cambios económicos que se sucedían, produciéndose una crisis a nivel familiar y productivo, quedando ambos sistemas más expuestos a las contingencias económicas. El extensionista acompañó estas

evoluciones quedando íntimamente ligado a las decisiones que se tomaron en dichos contextos, siendo testigo de los aciertos y fracasos de muchas familias y establecimientos agropecuarios.

## 2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

El seguimiento de estos procesos nos permitió observar durante los primeros años que los profesionales carecían, en general, de un enfoque sistémico que les permitiera comprender los procesos de forma interdependiente y dinámica, a la vez que disponían de una baja instrumentación en tecnologías sociales con las cuales abordar la complejidad de las políticas de integración vertical y horizontal propuestas desde los programas estatales de intervención para productores agropecuarios. La pregunta que nos hicimos fue: ¿Qué les pasa que se los nota tan estresados?

Existe la tendencia en las organizaciones laborales de ver al stress, la ansiedad y la explicitación de las emociones en general, como "un conocimiento incómodo" y consecuentemente se ha propendido a evitarlo o ignorarlo. En "Trabajar para ser feliz" (Baudelot & Gollac, 2011) se habla de cierta ideología viril que atraviesa determinadas profesiones, entre ellas la agricultura, el trabajo rural y sus profesiones, donde estos actores reaccionan al stress con más trabajo, endureciendo sus posiciones y apelando a la "hombria" para controlar las emociones que les genera el trabajo. Vemos también a muchas mujeres que ejercen la extensión en organizaciones del sector agropecuario Argentino quedar atrapadas en los paradigmas generados por estas culturas corporativamente masculinas.

Esta "demanda implícita" sobre el stress de los profesionales, nos llevó a abrir espacios en diferentes organizaciones donde poner en situación propuestas de capacitación que aportaran a la construcción de un perfil más polivalente del extensionista, complementando la formación en tecnologías productivas, con aquellos conocimientos e instrumentos que les permitieran dar respuesta a las nuevas demandas de los sistemas productivos agroindustriales.

Trabajamos estas dimensiones en cursos optativos de grado académico, proyectos de extensión universitaria, cursos de posgrado, Maestrías, trabajos de Consultoría y fundamentalmente a través de capacitaciones profesionales en agencias estatales y privadas.

En esos espacios y durante el proceso nos sorprendió que muchos de los emergentes grupales hablaran de la falta de reconocimiento del esfuerzo realizado durante su labor, muchas veces exigidos por mostrar resultados y productos concretos, sin ser reconocidos por el enorme proceso que desarrollan en el territorio. La creciente complejidad de las demandas expuso a estos profesionales a elevados niveles de stress y frustración. Entendimos que para reconocer la dimensión colectiva del problema, los extensionistas debían utilizar los espacios de capacitación, inter-

cambiar sus experiencias, hacer converger las perspectivas individuales, reconocer los universales que atravesaban cada relato y así revisar sus prácticas profesionales en forma conjunta. De este modo pudieron explicitar la tensión en sus trabajos, ver procesos más generales que su experiencia particular y fundamentalmente darle una voz a cada caso.

## 3. MATERIALES Y MÉTODOS

Una de las cuestiones que más nos ocupó durante la investigación fue poder abordar desde distintas dimensiones la complejidad del tema en cuestión, por eso decidimos utilizar una metodología de tipo cualitativa que, a través de una batería de instrumentos, pudiera relevar y sistematizar la situación de cada uno de los profesionales que participaron del proceso e integrar sus particularidades en una conclusión conjunta.

Así, propusimos una investigación descriptiva del modo como perciben las condiciones de trabajo los extensionistas agropecuarios que pretende darnos una visión general, aproximativa sobre este recorte de la realidad, ya que el estudio de los factores psicosociales de los riesgos profesionales registra escasos antecedentes en nuestro país, menos aún explorado y reconocido en extensionistas agropecuarios, sobre el que es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad dada la diversidad de los actores.

Al ser un diseño principalmente emergente, durante el recorrido estuvimos abiertos a lo inesperado, a revisar y modificar imágenes mentales y conceptos según la marcha del proceso. También nos volvimos más flexibles a través del diálogo e interacción con los participantes, ya que durante el proceso de indagación el diseño fue sufriendo cambios que, suponemos, enriquecieron y volvieron más original el resultado final.

Esta plasticidad le dio al recorrido una forma espiralada, abriéndose tanto al diseño de la propuesta escrita, como al proceso recorrido hasta llegar a las conclusiones finales.

Priorizamos escuchar y retratar el punto de vista de los extensionistas, lo cual significó asumir un abordaje metodológico "más comprensivo que explicativo" (Honoré, 2002), promoviendo una mayor atención a sus enunciados y apelando a una concepción de salud en el trabajo más abarcativa y multidimensional, en la que interactúan las dimensiones física, psicológica y social, dándole más visibilidad a los "pequeños" problemas de salud y reforzando la noción de "bienestar en el trabajo" (Maggi, 2006).

De hecho, la integración de cuestiones relativas al contexto de trabajo, que reflejan una dimensión más subjetiva de la actividad (Gollac & Volkoff, 2000) constituyeron una de las preocupaciones centrales del estudio y un punto de anclaje permanente en el abordaje metodológico propuesto.

A través del registro de las diversas miradas que aportaron los participantes generamos información detallada - que respalda

las conclusiones – y esperamos que aporte una mayor comprensión al tema estudiado y pueda ser objeto de un trabajo analítico posterior.

Triangulamos diversos métodos y técnicas, complementando resultados tanto cualitativos como cuantitativos, que si bien fueron contruidos a partir de abordajes metodológicos distintos, no son mutuamente excluyentes. Así aumentamos la confianza en los datos; esperando compensar algún sesgo que pueda impregnar nuestra subjetividad.

Durante el proceso de investigación cualitativa se ha logrado un ambiente de confianza con los entrevistados, a quienes se les aseguró la confidencialidad de sus datos y opiniones, garantizando en consecuencia la seguridad de los procedimientos a través de la utilización de estándares de trabajo, pautas de escritura y registro de los datos textuales, diferenciando entre testimonios e interpretaciones del investigador.

Debido a la forma cooperativa en que hemos construido el conocimiento con los encuestados y entrevistados afirmamos la confirmabilidad de los datos y dejamos constancia de su validación comunicativa, ya que los entrevistados han hecho una lectura crítica de las transcripciones de las entrevistas y visado sus encuestas, evaluando la calidad de las descripciones, el relevamiento de todas las perspectivas y la captación de su significado. Por último, como nuestro propósito es contribuir a la práctica de la extensión y de alguna manera calibrar una actividad desgastante, esperamos haber contribuido al mejoramiento de las condiciones de trabajo de los extensionistas a través del aporte de un modelo teórico que pueda ser transferible a otros extensionistas y perfiles profesionales similares.

### 3.1 Estrategias de recogida de información

Como estrategia de recogida de información hemos utilizado: encuestas, entrevistas, observaciones, así como la confección de documentos y grabaciones. Utilizamos tanto datos cualitativos como cuantitativos, predominando los primeros debido a su adecuación para captar los significados simbólicos que emergen en la interacción social.

Los cuatro (4) instrumentos/técnicas utilizados fueron la Encuesta, el Análisis de correspondencias múltiples, las Entrevistas semiestructuradas y la Clínica de la actividad.

#### 3.1.1 Encuesta

A la hora de elegir el instrumento para realizar la encuesta y medir los factores de riesgo, hicimos una investigación profunda de la oferta disponible evaluando sus beneficios y restricciones.

En general, los nuevos cuestionarios utilizados para evaluar los riesgos psicosociales del trabajo ya integran las dimensiones personal y social de la actividad del trabajo, ahora reforzadas por la incorporación de otros factores psicosociales, como las nuevas

formas de relación salarial y de horarios, la conciliación entre la vida profesional y la vida privada, entre otros que, aparentemente más apartados de la caracterización de la actividad en el trabajo permiten comprender, también, la dimensión emocional que le está asociada (Davezies, 2009).

Si bien sabíamos que los diseños de estos cuestionarios sintetizan preguntas que ya han sido analizadas y discutidas en estudios de campo previos, no es obvio que sean condición suficiente para garantizar que los análisis estadísticos emergentes revelen los vínculos entre salud y trabajo si no se facilita la expresión y explicación de lo vivido por el trabajador.

De hecho, la integración de un conjunto diverso de cuestiones relativas al contexto de trabajo, como aquellas que reflejan una dimensión más subjetiva de la actividad, constituyen una de las preocupaciones centrales en estos cuestionarios y un punto de anclaje permanente en el abordaje metodológico propuesto (Gollac & Volkoff, 2000).

#### Cuestionario CoPSoQ-ISTAS21

Utilizamos el Método CoPSoQ-ISTAS 21, Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo que es la adaptación realizada por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de España (ISTAS, 2003) del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), instrumento que fue diseñado para la investigación, evaluación y prevención de los riesgos psicosociales, desarrollado por el National Research Centre for the Working Environment (NRCWE, 2000).

El CoPsoQ-ISTAS 21, es un cuestionario de aplicación individual, que evalúa al trabajador frente a la exposición de factores de riesgo para la salud de naturaleza psicosocial mediante las respuestas anónimas, de todo el colectivo empleado en la unidad objeto de evaluación. Es un instrumento de evaluación orientado a la prevención, cuyo objetivo es proporcionar valores en relación a una muestra de referencia, y plantear soluciones que puedan aplicarse en las organizaciones. (Moncada, Llorens, & Kristensen, 2002; Moncada, Llorens, Navarro, & Kristensen, 2005).

Existen tres versiones de este instrumento: una larga, diseñada para grandes investigaciones; una media, para la evaluación de riesgos en medianas (25 o más trabajadores) y grandes empresas; y otra corta, para trabajar en pequeños grupos. Si bien la versión larga es la ideal para investigación, su desarrollo dura más de dos horas y sólo es aplicable con aquellos empleados en relación de dependencia, dentro del marco laboral. La versión corta es la que utilizamos para los cursos de posgrado como las cohortes de la Maestría Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural (PLIDER) y los otros grupos encuestados ya que puede realizarse en una hora y trabajar posteriormente sobre una reflexión de los resultados obtenidos.

## Principales características del cuestionario

- a) Identifica aquellas características de la organización del trabajo para las que hay evidencia científica suficiente de que pueden perjudicar la salud. Está basado en evidencias científicas con una base clara y explícita.
- b) El cuestionario incluye 21 dimensiones psicosociales que cubren el mayor espectro posible de la diversidad de exposiciones psicosociales que puedan existir en el mundo del trabajo. La relevancia para la salud de todas y cada una de estas dimensiones entre las diferentes ocupaciones y sectores de actividad pueden ser distintas, pero en todos los casos se usan las mismas definiciones e instrumentos

- de medida, lo que posibilita las comparaciones entre ocupaciones y sectores.
- c) Es un instrumento validado y adaptado en varios países: Dinamarca, España, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Brasil, Países Bajos, Suecia y también se ha usado en Chile y Argentina.

Este instrumento permite identificar y medir la exposición a seis grandes grupos de factores de riesgos para la salud de naturaleza psicosocial a los que está expuesto el trabajador en cada situación concreta de trabajo, denominados “Apartados”; los rangos de puntuación para cada Apartado están diseñados estadísticamente y permiten tanto introducir una dimensión cuantitativa al estudio como traducirlo fácilmente a colores en el sentido de un semáforo y tener una visión inmediata del nivel de riesgo psicosocial donde verde es sin riesgo, amarillo alerta y rojo alto riesgo.

A lo largo de cinco (5) años se realizó la encuesta a un total de 152 profesionales (92 hombres y 60 mujeres) extensionistas agropecuarios de distintas organizaciones y lugares del país. Los mismos estaban aglomerados en nueve (9) grupos, cada uno encabezado por el nombre de la localidad donde habían sido encuestados (Patagones, La Plata, Balcarce, Rosario, etc.) y el año en que fueron tomados los datos.

Para mostrar las características de los profesionales encuestados, desarrollamos un cuadro que organiza y nos ubica en el relevamiento realizado, discriminando la cantidad de encuestas, su distribución por lugar, porcentajes relativos, rangos etarios, sexo, edad y estado civil de los participantes.

Apartado/ Dimensión psicosocial	Puntuaciones para la población ocupada de referencia		
	Verde	Amarillo	Rojo
1. Exigencias psicológicas	0 a 7	8 a 10	11 a 24
2. Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	40 a 26	25 a 21	20 a 0
3. Inseguridad	0 a 1	2 a 5	6 a 16
4. Apoyo social y calidad de liderazgo	40 a 29	28 a 24	23 a 0
5. Doble presencia	0 a 3	4 a 6	7 a 16
6. Estima	16 a 13	12 a 11	10 a 0

Cuadro 1: Cuestionario CoPSoQ-ISTAS 21. Colores y rangos de puntuaciones por Apartado.

Grupo	Encuestas Por grupo	por ciento	H	por ciento	Edad				Estado civil		M	por ciento	Edad				Estado civil	
					24/35	36/45	46/55	más 55	C	S			24/35	36/45	46/55	más 55	C	S
Carmen de Patagones 2012	35	20	16	46	5	6	3	2	12	4	19	54	5	14	0	0	10	9
Concordia 2012	14	10	10	71	2	1	2	5	9	1	4	29	1	3	0	0	2	2
La Plata 2011	21	14	15	71	6	9	0	0	10	5	6	29	2	2	2	0	4	2
Balcarce 2012	15	11	8	53	3	3	0	2	5	2	7	47	5	0	2	0	3	4
La Plata 2014	22	15	10	45	5	3	2	0	8	2	12	55	11	0	1	0	3	9
Balcarce 2015	9	6	4	44	1	2	0	1	2	2	5	56	4	1	0	0	1	4
Caravelas 2014	13	9	10	77	3	5	2	0	8	2	3	23	3	0	0	0	3	0
Junín 2014	12	8	9	75	7	1	0	1	6	3	3	25	2	0	0	1	2	1
Rosario 2014	11	7	10	91	4	1	5	0	7	3	1	9	1	0	0	0	1	0
Total Encuestas	152	100	92	61	36	31	14	11	67	24	60	39	34	20	5	1	29	31
Cuadro 1: Cuestionario CoPSoQ-ISTAS 21. Colores y rangos de puntuaciones por Apartado.																		

El cuestionario fue aplicado en forma individual a cada uno de los profesionales de:

- 1) Cuatro cohortes de la Maestría Procesos Locales de Innovación y Desarrollo Rural (PLIDER) donde se sondeó a alumnos que llegan desde todo el país, mayoritariamente extensionistas del INTA, para hacer su maestría en La Plata, Balcarce o Bahía Blanca. Para este trabajo fueron encuestados durante el curso Metodologías de intervención Social dos “ciudades”; en la sede La Plata fueron encuestadas las cohortes 2010 y 2014 y en Balcarce las cohortes 2012 y 2015. No se encuestaron cohortes en Bahía Blanca porque esa Sede no abrió durante el periodo estudiado.
- 2) En el caso del muestreo del Programa Pro Huerta, el instrumento fue utilizado en una capacitación que se realizó en Carmen de Patagones y nucleaba a los extensionistas del Programa que trabajaban para esa fecha en el Centro Regional Buenos Aires Sur (CERBAS) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y no eran alumnos de la Maestría PLIDER.
- 3) Respecto a los profesionales de Cooperativas encuestados, las tomas se realizaron durante tres capacitaciones a personas que en ese momento trabajaban en Cooperativas vinculadas a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), en áreas de influencia de las ciudades donde fueron encuestados. Tampoco eran alumnos de la Maestría PLIDER.
- 4) Por último se aplicó el instrumento a un grupo de extensionistas voluntarios sin Maestría en el marco de un Congreso de Extensión en Concordia.

Durante la encuesta los participantes tuvieron la oportunidad de contestar y analizar en forma individual sus respuestas respecto a los factores de riesgo psicosocial para luego pasar a compartirlo en un espacio común. Si bien la unidad de recolección y la de análisis fueron similares en un primer momento, los individuos, a medida que avanzó la investigación se sistematizaron las respuestas en forma colectiva por toma (Ciudad) y construimos una categorización por organizaciones.

Finalmente todos los cuestionarios son anónimos y tienen un pequeño cuadro inicial donde se incorpora la edad, estado civil y sexo de los profesionales, así como el lugar de toma de datos y año en que fueron realizadas. Esta información es importante para un posible análisis diacrónico de los resultados en trabajos posteriores.

### 3.1.2 Análisis de correspondencias múltiples

Cuando analizábamos en la planilla por colores los datos obtenidos por el cuestionario CoPsoQ-ISTAS 21 veíamos que similares colores en las respuestas incluían un rango de puntaje amplio en

cada Apartado tanto para hombres o mujeres (por ejemplo en las celdas rojas el rango era 11 a 24 para Exigencias psicológicas, 20 a 0 para Trabajo Activo, 6 a 16 para Apoyo Social ó 23 a 0 para Inseguridad) y quisimos ver si esa amplitud de rango incluía comportamientos diferentes entre sí.

A partir de esa observación cargamos las respuestas por Apartado de los 152 cuestionarios y los sometimos a un análisis de correspondencias múltiples entre todos los grupos encuestados y los promedios de las respuestas de cada Apartado, estudiando las nubes de asociaciones entre individuos y modalidades, buscando cercanías de respuestas entre hombres y mujeres y entre grupos encuestados. En los Anexos presentamos las 24 salidas del Programa, graficando cuatro para cada apartado: la primera asocia variables por lugar y la segunda por lugar y modalidad de respuesta, esto se repite para varones y mujeres, por separado.

Utilizamos esta técnica descriptiva para resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de información posible. En este aspecto su objetivo es similar al de los métodos factoriales, salvo que en el caso del análisis de correspondencias el método se aplica sobre variables categóricas u ordinales.

Si nos centramos en una tabla de contingencia de dos variables cualitativas, con una variable donde las categorías aparecen en filas y la otra representadas en columnas, el análisis de correspondencias consiste en resumir la información presente en las filas y columnas de manera que pueda proyectarse sobre un espacio reducido y representarse simultáneamente los puntos fila y los puntos columna, pudiéndose obtener conclusiones sobre las relaciones entre dos variables nominales u ordinales de origen. En general se orienta a casos como éste, en los cuales una variable representa individuos y el resto son variables cualitativas que representan cualidades.

### 3.1.3 Entrevistas semiestructuradas

Otro instrumento de investigación que utilizamos fue la entrevista semiestructurada. La misma fue realizada a una muestra de 15 extensionistas del INTA, alumnos de la Maestría PLIDER, hombres y mujeres. Se los invitó a participar con la explicitación de que se garantizaría su confidencialidad y anonimato y su participación sería absolutamente voluntaria. Asimismo los nombres de los entrevistados han sido modificados para preservar su anonimato, no así su región de trabajo: Pampa Húmeda, Patagonia, Gran Buenos Aires, Noroeste Argentino (NOA) y Noreste (NEA).

Diseñamos un eje de ocho preguntas básicas relativas a como cambiaron los perfiles profesionales de los extensionistas en los últimos 20 años, si se sienten instrumentados para resolver las demandas socio productivas del territorio, como los afecta, si conocen que es un riesgo psicosocial y si las competencias desarrolladas durante la Maestría PLIDER ayudan a mejorar sus trabajos.

### 3.1.4 Clínica de la actividad

Denominamos Clínica de la Actividad al espacio de reflexión e interacción que se fue abriendo luego que los grupos encuestados respondieron el cuestionario CoPSoQ-ISTAS21, pudiendo analizar los resultados obtenidos a nivel personal y grupal. La clínica de la actividad problematiza la organización del trabajo y provee herramientas para analizar las relaciones entre actividad y subjetividad (Clot, 1999), captando la importancia de la construcción de conocimiento por parte de los sujetos y grupos implicados.

Este ambiente de revisión de la actividad profesional se extendió durante una semana para los alumnos de la Maestría PLIDER, ya que se utilizó el soporte del curso Metodologías de Intervención Social. Para los restantes encuestados solo se dispuso de una tarde, en el marco de sus respectivas capacitaciones.

## 4. LOS RIESGOS PSICOSOCIALES SEGÚN LA ENCUESTA Y LAS ENTREVISTAS

El modelo Demanda-control-apoyo social de Karasek y Theorell, (1990) -que utilizamos para comprender el comportamiento de los extensionistas- plantea que los efectos (positivos o negativos) de la actividad profesional son determinados por la combinación de dos dimensiones: las demandas psicológicas laborales y el control que el trabajador puede ejercer para elaborar estas demandas. Como respuesta a las exigencias que plantea el trabajo, se observa en los extensionistas un intento de control sobre las competencias como recurso para moderar las demandas.

Según Karasek, esta “latitud decisional” se traduce en grados de autonomía y habilidades como aprendizaje, creatividad y trabajo variado, siendo las oportunidades o recursos que la organización proporciona a estos profesionales para moderar o tomar decisiones sobre las demandas en la planificación y ejecución del trabajo. Sin embargo, el aumento de este tipo de autoridad decisional no siempre es sinónimo de un mayor control sobre las exigencias del trabajo y puede producir más stress, cuando los trabajadores no han recibido ni los medios, ni la formación necesarios (Vézina, et al., 2003).

La revisión realizada por Vézina sobre este modelo aplica a lo observado en nuestro trabajo de campo, donde puede verse que el modelo de Karasek no se comporta igual cuando los grados de latitud decisional en el territorio son mayores, sino amesetándose cuanto mayor es la complejidad de las demandas. En vez de generarse un aprendizaje activo y un mayor desarrollo de competencias, los extensionistas aumentan la exposición a los factores de riesgo psicosocial, se estresan y ponen en juego su salud. Cabe aclarar que en este modelo, “... el espacio de control en cuestión es, en verdad, predefinido” (Lacomblez & Vézina, 2008, p.116)

En el siguiente cuadro visualizamos la exposición de los Extensionistas a los RPS, a través del diagnóstico que genera el Cuestionario CoPsoQ-ISTAS21. Los resultados estadísticos han sido traducidos a colores según el intervalo en el que cae la puntuación obtenida. Los números dentro de cada casillero son el promedio de la suma de resultados individuales obtenidos para cada ítem, por ejemplo para Exigencias Psicológicas, los 15 hombres encuestados de la cohorte PLIDER 2010 obtuvieron un promedio de 13 puntos, el cual entra en el rango del color rojo.

Encuestados	RESULTADOS CoPsoQ-ISTAS 21. Total Encuestas: 152																	
	La Plata PLIDER 2010		Balcarce PLIDER 2012		Carmen de Patagones ProHuerta		Concordia Congreso de Extensión		La Plata PLIDER 2014		Junín – ACA		Rosario – ACA		Caravelas – ACA		Caravelas – ACA	
Riesgos Psicosociales del trabajo	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Exigencias Psicológicas	13	15	13	13	12	13	13	15	13	14	10	11	11	11	12	17	12	12
Trabajo activo y posibilidades de desarrollo	30	27	32	29	32	32	33	26	30	30	31	35	30	27	32	34	31	30
Inseguridad laboral	6	7	8	8	7	7	6	7	6	7	6	7	9	10	7	11	5	7
Apoyo social y calidad del liderazgo	24	18	26	25	29	28	29	22	25	28	31	32	22	24	31	30	24	20
Doble presencia	8	11	8	8	8	10	7	13	7	8	10	10	6	13	7	9	7	8
Estima	9	7	9	11	11	11	11	6	10	12	10	10	9	7	10	11	10	9
Cantidad de encuestados	15	6	8	7	16	19	10	4	10	12	9	3	10	1	10	3	4	5

Cuadro 3: Exposición a factores de riesgo psicosocial según cuestionario CoPsoQ-ISTAS21.



Una mirada general sobre el cuadro de resultados ISTAS nos llama la atención por mostrar mucha superficie roja y una línea verde de punta a punta.

El primer Apartado, Exigencias Psicológicas, se presenta casi todo en rojo, salvo para los Hombres de Junín ACA.

El segundo Apartado, Trabajo Activo y posibilidades de Desarrollo, significativamente verde para los nueve grupos encuestados.

El tercer Apartado, Inseguridad laboral, se presenta casi todo rojo menos para el grupo de Hombres de la PLIDER 2015.

El cuarto, Apartado Apoyo social y calidad del liderazgo, es donde más segregan las respuestas por la variedad de colores observados, correspondiendo los rojos y amarillos mayoritariamente a los extensionistas de INTA y los verdes a los profesionales de ACA.

El quinto Apartado - la Doble presencia - se observa todo rojo, menos para los Hombres de ACA Rosario y finalmente el sexto Apartado- Estima- se ve rojo con algunos amarillos mayoritariamente para las mujeres de ambas organizaciones.

A continuación, y a modo de síntesis, vamos a combinar los resultados de la encuesta ISTAS y las correspondencias múltiples con los emergentes más relevantes de las entrevistas que, a nuestro criterio, se relacionan íntimamente con cada uno de los Apartados.

**En el Apartado 1:** Exigencias psicológicas- que consideramos el más importante por su influencia en el rol profesional, es interesante ver como aun teniendo una valoración de riesgo psicosocial alta para una abrumadora mayoría de los encuestados ISTAS - casi todos están en rojo en el cuestionario- las correspondencias múltiples nos muestran un gradiente donde los varones más exigidos son los de la Cohorte Balcarce 2012 (INTA) y los menos exigidos los varones de Junín ACA (únicos en amarillo para ese Apartado). Al contrario de los varones, las mujeres más exigidas son las de Caravelas (ACA) quizás por la menor formación frente a la tarea ya que algunas de las encuestadas no eran profesionales. Otra observación relevante respecto al desgaste emocional y a esconder las emociones, sondeado a través de las correspondencias múltiples, es que las puntuaciones más altas se observan en los Hombres de INTA, esbozando una relación con la pertenencia a tipologías organizacionales diferentes que desarrollaremos más adelante.

“En junio del año pasado (2011) cuando cayeron las cenizas en la zona, nos desbordó la situación y el nivel de respuesta desde la institución siempre es más lenta y más estructurada... en vez de reconocer que la situación

nos desbordaba como personas... se aplicó acoso laboral. Siempre se corta por lo más débil, la situación nos superó a todos” (R.C.: ¿A qué te referís con acoso laboral?). Acoso laboral es maltrato psicológico, maltrato verbal, falta de recursos, en el sentido de no tener camioneta, que no te devuelvan la plata que gastas en combustible, cuando sabés que hay fondos porque la información de los fondos de los proyectos la tenemos todos. Vos pedís un reintegro de ese fondo que uno sabe que existe y que te digan que no... ¡bueno!”. (Mujer, Patagonia)

Este Apartado también incluye en sus preguntas dimensiones como las consecuencias de la Posición de enlace en las profesiones de frontera (Mintzberg, 1989) y la carga mental, cuyos emergentes en las entrevistas desarrollamos a continuación.

La posición de enlace expone a los extensionistas a la tensión de responder demandas muchas veces contradictorias entre las relaciones jerárquicas institucionales y las competencias requeridas para el desarrollo territorial, obligándoles a realizar un trabajo emocional propio de los requerimientos de su puesto de trabajo, que les produce alta carga y fatiga mental.

En ocasiones, las exigencias que se reciben desde distintos puntos del mismo sistema son imposibles de cumplir y el extensionista necesita priorizar sin tener un criterio adecuado en el que apoyarse. Por ejemplo, aquellas competencias necesarias para trabajar con productores como proactividad, creatividad y discrecionalidad en las decisiones, pueden resultar poco funcionales para integrarse a la cultura de la organización de pertenencia.

“(..) hay momentos, a veces, siento que competencias e instrumentos van por caminos paralelos, no sé cómo explicarlo específicamente, pero a veces me confunden un poco los objetivos que tiene la institución respecto al territorio, que a un agente de terreno le falten vehículos para atender a la gente, que es lo prioritario, mientras en el ámbito administrativo de la misma institución hay vehículos cero kilómetros parados... me parece una asimetría... Cuando por ejemplo la institución dice que lo prioritario es el pequeño productor, el desarrollo local, el desarrollo territorial..., pero de pronto se compran vehículos y ninguno está destinado al territorio... (Hombre, Patagonia)

Muchos dan cuenta de la alta demanda emocional que implica asistir a poblaciones en zonas de desastre, o lo complejo que resulta acompañar a productores en proceso de descapitalización, donde la demanda supera la formación de los profesionales y excede las competencias “explicitadas” para desarrollar su trabajo. Así, muchos entrevistados perciben en su trabajo una exigencia emocional similar a la de los cuidadores de ancianos o discapacitados.



“(…) en la zona hubo una inundación y pensás en el otro ya no tanto en lo productivo, sino en que quedó aislado, hay que llevarle abrigo, poner una camioneta a su disposición y ya no estamos pensando en una huerta, sino que estamos pensando en una asistencia” (Hombre, NEA (Noreste Argentino)).

La presencia de una situación conflictiva constituye un estresor importante teniendo como efecto inmediato un descenso en el logro de los objetivos de la organización y una disminución en la satisfacción del trabajador:

“Estoy muy preocupado porque las cosas me salgan bien, porque es mi trabajo, duermo un poco intranquilo a veces... Mi miedo es fallarle a la gente, estoy pensando más en el territorio, en la gente. Si yo planteo estas disconformidades... todos me dicen sí, tenés razón, pero no llegan las soluciones, cuando yo organizo algo y se me queda la camioneta, no puedo hacer nada, tengo que poner la cara y el problema es fallarle a la gente” (Hombre, NOA, (Noroeste Argentino)).

“(…) Creo que se nos exige mucho más de lo que profesional y humanamente podemos hacer.... en el caso de las áreas sociales, además de muchos conocimientos adicionales, se requiere un compromiso emocional muy alto, que en general el extensionista posee, pero que también lo lleva a descuidar actividades netamente referidas a la profesión y que después causan el reclamo de los productores o del propio organismo” (Mujer, NEA).

“(…) Sentimos bronca, muchísima. Sentimos bronca y desilusión no sólo institucional sino de las comunidades, del trabajo en terreno, de lo frágil que es todo; la institución siempre valoriza cuando le conviene o desvaloriza o minimiza cuando no le conviene y eso es duro. En este caso priorizaron una acción política y provincial a un trabajo de construcción de años, de fortalecimiento y con resultados concretos, nosotros teníamos resultados concretos, de acciones concretas y ejecutadas al cien por ciento. Entonces realmente sentí una fractura mental y sentimental también porque es imposible no hacer vínculos sentimentales, emocionales” (Hombre, NOA).

La Carga mental es otro factor de riesgo detectado. Se percibe de manera individual y esto hace que se encuentren diferencias interpersonales en relación a las formas en que se expresa y la intensidad en que se siente, en función de factores situacionales y características personales. (Arquer (de), & Nogareda, 2004)

“(…) Siento un enorme cansancio al llegar a casa. Sin ganas de escuchar a la familia.... a veces tengo problemas

para conciliar el sueño. Ansiedad. Contractura. Alergia” (Mujer, NEA).

Los profesionales con sensación de carga mental prolongada presentaron como consecuencia, fatiga mental, entendida como la disminución de la capacidad física y mental después de haber realizado un trabajo durante un período de tiempo determinado.

“(…) Sí, fumaba mucho más. El cansancio mental era mucho mayor también. Un cansancio brutal, pero que no impedía que siguiéramos movilizándonos” (Hombre, NOA).

**En el Apartado 2:** Trabajo activo y posibilidades de desarrollo - significativamente verde para los nueve grupos encuestados, presenta un comportamiento diferencial para hombres y mujeres en las correspondencias múltiples. Mientras mayormente los hombres que trabajan en INTA ven su Trabajo como Activo y con posibilidades de desarrollo, son las mujeres de ACA las que tienen esta percepción, lo cual nos lleva a interpretar que ambas instituciones representan distintas tipologías y otorgan rangos de promoción y desarrollo profesional diferentes para hombres y mujeres, siendo más competitivo el INTA, lo cual favorece a los varones profesionales, y más integrativas las Cooperativas asociadas a ACA, lo cual beneficia a sus empleadas.

“(…) la decisión política de trabajar desde dimensiones sociales, territoriales y no sólo desde una lógica transfereñista nos llevó a los extensionistas a desarrollar nuevas capacidades a fin de interpretar y dar respuesta a los territorios donde trabajamos” (Hombre, Patagonia).

“Me encanta ser agente de terreno...” (Mujer, Patagonia).

“Creo que la posibilidad que me dio el INTA de hacer una Maestría me ayudó a comprender en el territorio muchos fenómenos que no comprendía. O tal vez los comprendía en forma tácita y el hecho de teorizar y conceptualizar los procesos me ayudó a poder describirlos en un trabajo. Dicen que el trabajo que hice me abrió la cabeza, me hizo ver de otra manera lo mismo (Hombre, Gran Buenos Aires).

**El Apartado 3:** Inseguridad laboral – que se presenta casi todo rojo menos para el grupo de Hombres de la PLIDER 2015 en el IS-TAS, nos muestra a través de las correspondencias múltiples que todavía y en general, los hombres temen más perder su trabajo y las mujeres temen más que les cambien las tareas en contra de su voluntad. También influye el enfoque diacrónico de la investigación en estos resultados, dado que las últimas cohortes PLIDER encuestadas se encuentran en una situación de estabilidad laboral dado el proceso que inició el INTA con la incorporación a

planta de la mayoría de sus contratados, situación que no se veía en los comienzos de la toma de datos.

“Sí, a nivel laboral constantemente es una inseguridad porque pienso en la relación costo beneficio... y hay momentos en que veo que hay más costos personales, porque además vivo sola, dejé mi familia, estoy resignando más cosas que en las que me beneficio o crezco personalmente, hay un crecimiento personal por supuesto... la vida no es fácil para nadie, pero siento inestabilidad al no saber hasta cuando me sostengo sola... mi futuro es una incertidumbre...” (Mujer, Patagonia).

“Yo siento que estoy instrumentado si me comparo con compañeros que vienen de otras ciencias. ... pero la complejidad sigue abrumándome, no es que estamos en una autosuficiencia que me deja tranquilo porque todo es muy cambiante. La situación de duda viene cuando a lo mejor me siento instrumentado, pero no estoy del todo seguro de estarlo... la institución... a veces no sabes bien si es para este lado que tenés que ir o hacia otro, silo que vos crees que hay que hacer está bien, si la instrumentación que uno tiene es la correcta... (Hombre, Pampa Húmeda).

“(..) de hecho yo estoy cursando una Maestría porque no sabía que era el territorio, no entiendo bien la idea, de que se trataba eso de lo que se hablaba todo el tiempo...” (Hombre, Gran Buenos Aires)

**El Apartado 4:** Apoyo social y calidad del liderazgo - es donde más segregan las respuestas por la variedad de colores observados, correspondiendo los rojos y amarillos mayoritariamente a los extensionistas de INTA y los verdes a los profesionales de ACA. También nos muestra en ISTAS un comportamiento diferenciado entre hombres y mujeres, donde los primeros tendrían más capacidad de “lobby” o “actitud corporativa” dentro de cada Institución. En general las mujeres se sienten “un poco peor” por los desfases aún pendientes respecto a la igualdad de género, que se agudizan en ambientes masculinos y rurales, y quizás porque aún tenemos un comportamiento institucional menos corporativo, si bien las mujeres de la cohorte Balcarce 2012 se destacaron durante los cursos de la Maestría por su nivel de formación, competitividad y capacidad de liderazgo, lo cual queda expresado en este ítem.

Este Apartado también pone en evidencia las diferentes tipologías organizacionales analizadas, donde pareciera que tanto varones como mujeres de Cooperativas asociadas a ACA y el Programa Pro Huerta dentro del INTA (Patagones) tienen más claridad de rol en sus puestos de trabajo, mientras que los maestrandos PLIDER (INTA) están más atravesados por la verticalidad de las relaciones de poder, en entornos más competitivos

que reducen el apoyo social de los pares y en los que es baja la calidad del liderazgo.

Las diferencias en el apoyo social entre pares y la calidad del liderazgo de los jefes impactan en las dimensiones del conflicto y la ambigüedad de rol, los grados de autonomía percibida, la comunicación y los estilos del liderazgo, emergentes que desarrollamos a continuación. En las entrevistas vemos como la organización presiona al extensionista a través del cumplimiento de las exigencias de la posición laboral pero al mismo tiempo se evidencia una falta de claridad sobre el trabajo que está desempeñando, los objetivos de éste y el alcance de las responsabilidades, generando ambigüedad de rol y no pocas veces, violencia psicológica sobre los profesionales.

“Tengo la ventaja que la institución me paga esta maestría, si bien todavía falta un proceso de decantación de todo lo que uno ve, me siento con más recursos y más cómoda en el terreno, pero a nivel institucional no me siento cómoda, siento que es contradictorio esto que a nivel nacional te otorguen fondos para capacitarte con un enfoque territorial, pero a nivel regional te limiten a un perfil más transferencista” (Mujer, Patagonia).

“(..) hay una competencia que muchos tienen a nivel institucional que es el hecho de conseguir apadrinamientos, que yo no la desarrollé, siento que laburo sola” (Mujer, Patagonia).

“Sí, perdimos la inocencia institucional, realmente te dan la espalda y te dejan en pampa y la vía. Así que no sólo nos dieron la espalda, sino que nos obligaron a correrlos del territorio”. (Hombre, NOA)

El conflicto y la ambigüedad de rol, es otro factor de riesgo psicosocial que hace referencia a la existencia de demandas conflictivas o contrapuestas, donde aparecen simultáneamente exigencias de ambos lados que impiden a la persona una toma de decisión clara sobre qué hacer; o cuando las demandas y exigencias de la tarea son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo.

“(..) Cuando interactuamos con gente más grande nos dicen que las estructuras en las que trabajaban y los lineamientos eran otros. Generalmente refieren a cuestiones más transferencistas, más a la cuestión técnica. A veces lo plantean, depende con quien hable, como algo que era mejor... más simple, menos fuego cruzado”. (Hombre, Pampa Húmeda)

La autonomía es otro de los factores de riesgo que consideramos fundamental para la satisfacción laboral y el bienestar de los profesionales. Se presenta como la capacidad del profesional para

tomar decisiones relacionadas con su trabajo y controlar sus propias actividades. La posibilidad de organizar el trabajo, regular su ritmo o determinar el orden en el que se han de realizar las tareas parecen elementos importantes a primera vista y en un determinado grado de intensidad.

“Hay una tensión clara y surge en este empuje de la institución por trabajar con cuestiones del “desarrollo, pero éstos procesos demandan una energía muy grande y un tiempo que supera los tiempos políticos de la institución, entonces pasamos a ser muchas veces una amalgama entre fuerzas y tensiones, nos interpretamos como puentes y sin embargo muchas veces suele ser muy difícil que los procesos continúen o surjan... como si todo dependiera de nosotros” (Hombre, Patagonia).

“(…) La verdad que la sensación es de insatisfacción, algo de nerviosismo y en instancias muy complicadas contratura en el cuello. Aunque sigo sin fumar, sin beber, sin comer en exceso, supongo que en esas instancias uno puede llegar a dominarse, pero la taquicardia y nervios no” (Mujer, Pampa Húmeda).

“(…) Una sensación de insatisfacción porque obviamente es imposible lograr una solución a todo y llegar a tiempo a todas las demandas...” (Mujer, NEA).

A veces la obligación de hacer algo entra en conflicto con el poder actuar, hasta impedir actuar (Sznclwar, 2003). Cuando eso sucede la actividad no puede encontrar una salida y erupciona en trastornos psicosociales: absentismo, tensiones con los clientes, conflictos en los equipos, defectos, averías, dilación de tiempos, así como problemas de salud: stress, sufrimiento, acoso y depresión.

“(…) a veces me da cosa que se ilusionen, las caritas sonrientes... y uno piensa: ¿En que quedará todo esto? ...” (Mujer, NOA).

También observamos que algunos profesionales al verse impedidos de resolver los problemas de sus asistidos sólo consiguen salir de tales situaciones con el uso deliberado de distorsiones, encontrándose en situaciones de “no-go”, lo que les genera un conflicto ético cuyos efectos nocivos son muy difíciles de contener y posiblemente generen riesgos para su salud.

Los problemas de comunicación observados, como las distorsiones, ambigüedades e incongruencias de los relatos, suelen ser un “caldo de cultivo” para conflictos interpersonales ya que muchas veces estas cuestiones emocionales son bloqueadas en la organización laboral, encontrando un canal en los vínculos que se establecen entre pares y con otros actores del territorio.

“Un colega me decía: fijate cómo son las cosas, a vos te dio con un caño (su jefe) para que no te vayas a hacer una Maestría en desarrollo y ahora está hablando de desarrollo como una línea de acción muy fuerte para la Institución”. (Hombre, NEA)

También consideramos que los estilos de coordinación están en la base de numerosos problemas de relación en el trabajo. Algunas entrevistas dan cuenta de jefes con estilos autoritarios, provocando síntomas de stress, ansiedad y hostilidad. Del mismo modo otros dan cuenta de jefes con un estilo evitativo que dejan solo al profesional para tomar decisiones y sin recursos en el territorio.

“(…) desde que entré no tuve directivas; a nivel nacional tuve un curso de inducción en el que me explicaron cómo funcionaba el INTA. Pero a nivel local, en mi agencia, ninguna directiva, solo se apuntaba a trabajar más con las organizaciones y los pequeños productores. A los medianos y grandes se les aportaba información. El trabajo se limitaba al contacto con las organizaciones” (Mujer, NEA).

“Uno escribe tres proyectos diferentes para obtener fondos para poder trabajar y lo hace desde una mirada... pero no tienen buena recepción del coordinador de extensión, siempre con la sensación de que uno está mal orientado. Pero tampoco nadie te orienta, sí, es mucha tensión...” (Mujer, NEA).

Por el contrario, otros dan cuenta de jefes carismáticos que proponen metodologías de trabajo más participativas y permiten una mayor autonomía a sus colaboradores generándoles mayor bienestar y satisfacción laboral. A veces estos liderazgos desentonan en una cultura organizacional más verticalista.

**El Apartado 5:** Doble presencia-muestra el reparto de las tareas del hogar entre los profesionales y sus parejas, donde es probable que influya el enfoque diacrónico de la investigación, mostrando cierta evolución en los últimos 5 años. Este ítem se observa todo rojo en el ISTAS, menos para los Hombres de ACA Rosario. Aquí juega mucho la edad de los encuestados, donde tanto los hombres como las mujeres mayores polarizan con sus parejas la responsabilidad de las tareas del hogar, siendo su distribución más equitativa entre los profesionales jóvenes.

**Para el Apartado 6:** Estima- se ve rojo con algunos amarillos mayoritariamente para las mujeres de ambas organizaciones. Aquí vemos que las respuestas no están tan atravesadas por las tipologías organizacionales sino básicamente por la modalidad del liderazgo de los jefes inmediatos. Con las correspondencias múltiples observamos que los hombres son los que más sufren la falta de reconocimiento, la falta de apoyo en situaciones difíciles

o el trato injusto, quizás por liderar más procesos institucionales y quedar más expuestos, por ser menos demostrativos o propensos a reclamar, y por tener mayoritariamente la responsabilidad de mantener el empleo. Aunque sus colegas mujeres adoptan una posición más subordinada y de menores responsabilidades, se destaca el comportamiento del grupo de 7 mujeres de la cohorte PLIDER 2012 Balcarce, que tuvieron un posicionamiento de género muy fuerte, si bien no quedó expresado en las entrevistas fue evidenciado durante todo el proceso. También es significativo el amarillo tanto para Hombres como Mujeres del grupo Carmen de Patagones, donde su mayor instrumentación en dinámicas grupales, así como la pertenencia institucional, pueden reforzar su Estima en los grupos de pertenencia.

“(…) Yo trabajé en un plan de desarrollo estratégico, infinidad de reuniones con actores locales y cuando paraba pensaba que estaba trabajando en el Ministerio de Desarrollo Social no en INTA. Mi jefe alentaba y acompañaba el proceso, pero uno no puede dejar de mirar” (Hombre 4, Pampa Húmeda).

“Las competencias hacia lo institucional tienen que ver casi con una cuestión de estar bien yo, porque la desvalorización tiende a bajarte... si no estás bien vos... Fue duro, ahora ya no me siento mal, no lo tengo que ejercitar tanto, me siento. Dicho en lenguaje simple, le doy cada vez menos “pelota” ... De hecho, pasa un tiempo largo hasta que entienden que no soy ingeniero y eso a veces me hace pensar qué imagen estoy dando” (Hombre, Pampa Húmeda).

“Después de estar en esa situación tan rústica (viaje 120 km para ir a una reunión, caminos con hielo y nieve...), me pude adaptar a una cultura totalmente diferente a la mía. Como que ya hice la base en las condiciones más desafiantes y espero que eso me legitime en el momento de coordinar proyectos” (Mujer, Patagonia).

“La (maestría) PLIDER me ayudó a entender que las visiones son infinitas y que las exigencias son igualmente sentidas entre compañeros y que en general hablamos poco de eso. Me dio un margen de comprensión para entender emocionalmente muchas acciones que me han ayudado a tener mejor llegada tanto a nivel del territorio como en la propia institución y me ha enseñado a esperar los tiempos del desarrollo, bajar el nivel de ansiedad que creo es una de las causas de las frustraciones cotidianas: ¡uno quiere ver los resultados!” (Mujer, NEA).

“No sé si puedo decir que el taller disminuye el riesgo psicosocial, pero me siento mucho mejor conmigo y con mi trabajo” (Mujer, NOA).

Por último, la mayoría de los encuestados siente que, si bien hay un reconocimiento profesional externo, en el territorio, la organización laboral no estimula la estima de los profesionales. Por el contrario, se observan dificultades para reconocer y evaluar el carácter procesual de sus trabajos, lo cual los invisibiliza.

“Ciertamente, el reconocimiento profesional muchas veces no está en relación al esfuerzo realizado” (Mujer, NEA).

“(…) Estoy expuesta a la burocracia, a que dejen que el extensionista ponga la cara sin acompañarlo, al no reconocimiento de las labores que se van desarrollando, a cortar o no apoyar los procesos por falta de presupuesto, a las altas demandas territoriales en distintas temáticas productivas, a la sectorización política que implica trabajar en instituciones estatales” (Mujer, NOA).

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Contestando la pregunta inicial sobre qué les pasaba a los extensionistas que se los notaba tan estresados, en función de los datos obtenidos y los emergentes sistematizados, llegamos a las siguientes conclusiones:

### El trabajo como promotor de desarrollo profesional y social

Para los extensionistas la promoción laboral y social, la expectativa de crecer profesionalmente y el hecho de desempeñar un trabajo acorde con su formación y preparación, constituyen un incentivo, que los compensa, y aumenta su importancia conforme mayor es su reconocimiento social, visibilidad y cualificación profesional.

### La tensión en la posición de enlace

La mayoría de los profesionales comunica stress laboral por las elevadas Exigencias Psicológicas que sienten al sostener un trabajo que tiene sentido para ellos, donde se manejan con un buen margen de autonomía, aplicando competencias previas y desarrollando nuevas, en el que sienten que se desarrollan pero que les implica un gran esfuerzo emocional.

Los extensionistas, última frontera de la organización, ocupan una “posición de enlace” entre la vida institucional y los territorios donde intervienen, convirtiéndose en un fusible, en un punto vulnerable que colapsa ante el aumento de tensión o intensidad, para proteger al sistema.

### **El solapamiento de las demandas y el conflicto por ambigüedad de rol**

Estos perfiles profesionales se instalan en una “zona de clivaje”, donde el cambio de condiciones los expone a sostener diversas tensiones. Hacia el territorio, el extensionista desarrolla un vínculo intersubjetivo, más íntimo y silencioso con el productor-asesorado, quien establece con el profesional una demanda emocional, propia de alguien “a cuidar” en el sentido de reclamar atención, información, tiempo, soluciones, presencia, contención emocional, subsidios, contactos, créditos, capacitaciones, acceso a redes, etc. y volverlo copartícipe de los resultados que se obtienen.

Cuando la posición organizacional del extensionista es más territorial y cuanto mayor el compromiso de su subjetividad con la acción colectiva, mayores serán los desajustes de este vínculo dilemático entre la organización y el territorio, que haciendo crisis en la persona del extensionista, aumenta su exposición a los factores de riesgo psicosocial.

Institucionalmente, los extensionistas deben actuar con lógica política, aquella imperante en la institución laboral, y bajo relaciones de poder verticales. Acreditar previsibilidad e informar burocráticamente sobre todos sus movimientos. A la vez y para lograr cierta capacidad de innovación, estos profesionales deberán sortear las trampas del esquema burocrático y articular con estructuras organizativas mucho más flexibles, desarrollar otros conocimientos y destrezas, y articular las diferentes lógicas que separan la organización del territorio.

### **El trabajo emocional y el agotamiento del cuidador**

Los principios teóricos-metodológicos de la ergonomía de la actividad pasan básicamente por el conocimiento real de las situaciones de trabajo, principalmente aquellas que se vuelven experiencia del sufrimiento o interpelan particularmente el “uso de sí” (Schwartz, 2005). Este uso es producto del uso que cada uno hace de sí mismo en un intento de compromiso entre objetivos no siempre conciliables ni fáciles de explicar. Las declaraciones de los efectos del trabajo sobre la salud acumulan los efectos de estos distintos usos de sí mismo. Así la actividad se convierte en el elemento central y estructurante del contexto de trabajo, el lugar donde se integran conductas, comportamientos, las limitaciones de las competencias, el sufrimiento, la salud, el bienestar y no se agota con el mero cumplimiento de la tarea.

La actividad del extensionista consiste en mantenerse dentro de las restricciones de la tarea definida por la organización laboral, pero, además, dentro de los requisitos de la relación que es necesario establecer y mantener con el productor asistido/asesorado, actuando como un verdadero Co-productor de la relación, y por lo tanto Co-prescriptor de la actividad. En nuestro modelo, la intensidad de este trabajo emocional (Grandey, 2000) genera una

demanda de doble vía sobre el extensionista y es un factor importante de stress en el trabajo.

En cuanto los profesionales se sienten amenazados por esta exigencia pueden sentir un “agotamiento del cuidador” (*caregiver strain*) citado por Bass, Tausig, & Noelker (1988-1989). Este tipo de demanda, asociada a tensiones de mayor caudal emocional, generalmente no son contenidas por la organización, por lo cual desbordan en síntomas, obstaculizando los resultados perseguidos. El Modelo del cuidador comparte con el Modelo demanda-control-apoyo social de Karasek el efecto moderador del nivel de apoyo, disminuyendo las consecuencias adversas del stress en aquellos casos en que aumenta el apoyo social entre los pares.

Como respuesta a las exigencias que plantea la organización del trabajo, y con cierta discrecionalidad en la toma de decisiones, los extensionistas aumentan el desarrollo de habilidades como el aprendizaje creativo y el trabajo variado, aunque es probable que en el tiempo muchos de estos profesionales “de frontera” sufran agotamiento mental (*burnout*), debido a la expansión natural de los límites de sus tareas, requiriendo una regulación emocional constante que puede llegar a agotar sus recursos.

### **La excesiva carga mental, el stress y la ocurrencia de síntomas psicosomáticos**

En general, los extensionistas con mayor carga mental en el trabajo reportaron en las entrevistas un conjunto de síntomas psicosomáticos como sensación de cansancio, somnolencia, bajo nivel de atención, escasa precisión de movimientos, irritabilidad, dolores de cabeza, alteraciones digestivas, alteración del sueño, bajo estado de ánimo.

### **La autonomía en la toma de decisiones y el desgaste de la actividad profesional**

Está convenido que los grados de discrecionalidad en la toma de decisiones aumentan la autonomía percibida, propiciando el desarrollo de nuevas competencias, que a la vez se reflejan en un aumento del desarrollo profesional y del bienestar en el trabajo. Pero durante su actividad, el profesional desarrolla estrategias de adaptación y ajuste continuo respecto a la variabilidad de las condiciones de trabajo y a su propia variabilidad. Esta regulación incide en la autonomía percibida, que cuando se intenta resolver cuestiones complejas en soledad, toma una intensidad que agudiza las consecuencias del vínculo entre la autonomía y el stress. Así, una Intensidad excesiva del contexto de trabajo, sumada al natural y paulatino envejecimiento personal, podría hacer necesaria una mayor regulación para la adaptación, generando un mayor desgaste personal por la intensidad de la actividad. Esta observación es congruente con la necesidad de “rejuvenecer” la planta profesional en ambas organizaciones, ya sea por mayor edad en el caso de INTA o por alta rotación en ACA, ya que en

la posición de enlace los extensionistas sufren mayor erosión en contacto con los actores del territorio.

### **La cultura organizacional de pertenencia y la generación del riesgo psicosocial**

Si bien mayormente los extensionistas tienen un comportamiento similar en ambas organizaciones, se observa que los profesionales de INTA se mueven en un entorno más competitivo, recibiendo menos apoyo social de sus jefes y pares mientras los profesionales de las Cooperativas asociadas a ACA tienen una mejor calidad de liderazgo, mayor cohesión entre pares y cercanía con sus superiores. También encontramos diferencias entre orígenes institucionales respecto al reconocimiento que obtienen desde la comunidad, donde los profesionales de INTA tienen una mayor autovaloración, principalmente las mujeres, en relación a sus colegas de ACA, probablemente por el mayor reconocimiento social hacia la institución de pertenencia.

Coexisten en ambas organizaciones laborales crecientes grados de burocratización, en INTA se observa cierta centralización de recursos, la formalización de los procesos decisorios, la dilución de la responsabilidad a través de las cadenas de mando y a la vez una excesiva personalización de la responsabilidad en el territorio. Con el tiempo, se genera una brecha profunda entre la estructura organizacional y la prestación de servicios al sector al que van dirigidos.

También ponemos en juego el factor “escala organizacional”, donde el INTA es una organización empleadora de orden nacional, de imagen “jerárquica y poderosa” ante el profesional y la comunidad, que expresa con más crudeza la burocratización de su estructura, comparada con las Cooperativas locales asociadas a ACA, con estructuras autónomas de menor escala, donde estas características se muestran atenuadas.

### **La división del trabajo y el verdadero cliente**

La organización y división del trabajo y los estilos de coordinación afectan la productividad, el nivel de satisfacción y la salud de estos profesionales. Muchos de los extensionistas relevados afirman realizar acciones erráticas en los territorios debido a la falta de soporte y retroalimentación, o por la inadecuada planificación de sus equipos de trabajo en el mediano y largo plazo. Estas acciones son parcialmente aprovechables por la falta de continuidad y solapamiento institucional en la implementación de las políticas. Aquí vemos cómo opera la división del trabajo: se actúa sin el actor competente, llevando a los profesionales a decidir sin tener en cuenta dimensiones que están fuera de sus competencias o a no intervenir sobre temas en los que no se consideran autorizados. Las metodologías grupales propuestas por los programas de intervención del INTA han dejado expuestos a muchos profesionales que, mayormente Ingenieros Agrónomos,

carecen de las competencias necesarias para coordinar procesos grupales; y aquellos formados en profesiones con las habilidades sociales necesarias, adolecen de las competencias técnicas productivas para encauzar los proyectos grupales, ambos perfiles desbordados por la complejidad de las demandas.

Desde una lógica económica, el productor es un “cliente” que no le paga al extensionista, cuyo asesoramiento técnico productivo esta subsidiado por las agencias de extensión con diversas finalidades:

- acompañar la venta de insumos y fidelizar a sus clientes en el caso de las cooperativas, o
- captar, proteger y agrupar pequeños y medianos productores en el caso del INTA

Además, la capacidad de respuesta del profesional está sujeta, entre otras cosas, a las relaciones que establece con su organización laboral, quien le “extiende” saberes y recursos en función de la visualización del problema y su capacidad de negociación política. Así, la organización laboral funciona como el “verdadero prestatario” del extensionista ya que ahí se valida y retribuye su trabajo, lo que implica que muchas veces las tensiones se terminen resolviendo en función de su empleador, lo que puede vivenciarse como un conflicto personal.

### **El impacto del Curso Estrategias de Intervención Social**

Para nosotros resultó una sorpresa que, tras responder el cuestionario CoPsoQ-ISTAS21 de Riesgos Psicosociales del trabajo, los alumnos de la Maestría PLIDER hubieran quedado movilizados y con necesidad de discutir el asunto en clase. Esta situación la presentamos como nueva información empírica, ya que, como consecuencia de este interés, el curso evolucionó en el tiempo respondiendo a las necesidades emergentes de los profesionales con una readecuación de su oferta formativa, mudando desde la posición final, última en la currícula, al primer lugar y ser la oferta curricular que abre la Maestría desde hace tres cohortes: La Plata 2014, Balcarce 2015 y Bahía Blanca 2016.

Esto implicó cambios paulatinos en los contenidos y métodos pedagógicos, producto de varios factores a detallar:

- 1) Para los extensionistas podemos hablar de la verificación, en ese espacio, de un “género profesional” como conjunto de obligaciones que, sin proponérselo, se impone el grupo profesional para poder alcanzar el objetivo, incluso en contra del *modus operandi* prescrito. (Fernández, & Clot, 2007). Además, es un conjunto de evaluaciones de las situaciones compartidas por los profesionales, que sirve para organizar de forma implícita su actividad, permitiendo la irrupción de una clínica de la actividad (Clot, 1999) donde pueden trabajar las tensiones propias de la posición



- de enlace, sus consecuencias no deseadas y los efectos colaterales del trabajo emocional que requieren atención.
- 2) Para el Curso, convertirse en una oferta dinámica que abre la posibilidad de transformarse en función de las demandas en terreno de los profesionales.
  - 3) Para el Programa de la Maestría PLIDER, la posibilidad de incluir los riesgos psicosociales como tema de interés manifestado por los propios interesados, y reconocido por los directivos, como se refleja en los cambios de contenidos y posición de la materia en la formación.

A través de la experiencia sistematizada mostramos este proceso como un resultado práctico no esperado de la Maestría, que justifica la inclusión de una oferta explícita denominada Clínica de la Actividad en la actualización permanente de los profesionales, resolviendo un conflicto estructural entre el diseño académico de la propuesta original francesa y la realidad de los extensionistas argentinos.

Para concluir, la utilización de las entrevistas semiestructuradas individuales, una vez finalizados los cursos, representa una etapa en la investigación que apuntó a la implicación progresiva de unos y otros, dando testimonio voluntario de sus propias reflexiones, las cuales reforzaron las conclusiones de nuestro trabajo. Lo que subyace en ellas, para lo cual los entrevistados “no tienen palabras”, es la evidencia tácita del proceso por el cual el elevado grado de autonomía del que disponen para adaptarse a la exigencia laboral incrementa su exposición personal a niveles de riesgo.

## 6. COMENTARIOS FINALES

¿Por qué se evalúan tan poco los riesgos psicosociales? En primera instancia por la dificultad de su evaluación, la falta de un mayor desarrollo de técnicas adaptadas a distintos contextos organizativos, cierta confusión conceptual de alguna de sus variables, su relativa novedad dentro del marco preventivo pero fundamentalmente por la clara preponderancia que se le otorga a los factores de seguridad músculo-esqueléticos en detrimento del resto.

Esta investigación se nutrió de dos miradas complementarias: desde la ergonomía, el Riesgo psicosocial funciona como una advertencia saludable ya que remite a la cuestión de la actividad y nos permite enfocar las cuestiones organizacionales del contexto de trabajo y su íntima relación con las personas estudiadas, mientras que la clínica de la actividad nos ayudó a posicionarnos en el conflicto intersubjetivo del profesional con los vínculos establecidos.

Los resultados de nuestra investigación prueban que los extensionistas están fuertemente expuestos a los factores de riesgo laboral de origen psicosocial, y que la alta valoración que tienen de su trabajo es el gran convocante que justifica su exposición a ellos.

Los servicios de Extensión en Argentina buscan articular las exigencias de una relación basada en el servicio profesional, profundamente intersubjetiva, con una lógica de estandarización de audiencias a través de los Programas de Intervención. Cuando la forma de hacerlo no está suficientemente desarrollada, la resolución queda en manos del extensionista y las tensiones se transforman en el centro de su actividad. Los extensionistas, más allá de su compromiso y sentido del servicio, como profesionales “de frontera” han sido históricamente desvalorizados, entre otras formas, al no proveerles los medios apropiados para tal exigencia. El profesional vive este destrato con incertidumbre, no sabe qué se espera de él, y si la ambigüedad es sostenida en el tiempo se transforma en una amenaza para su salud.

Esperamos que este trabajo aporte al bienestar y aumento de la calidad de vida de los profesionales, además de ser un espacio formativo en tecnologías sociales y funcionar como un dispositivo para la revisión de la práctica profesional, ya que las exigencias que plantea la posición de “enlace” erosionan la actividad y deterioran potencialmente la salud de los extensionistas en el territorio.

También creemos que este trabajo es un aporte a la evaluación institucional, dada la invisibilidad de la realidad del trabajo y del compromiso de la subjetividad en los vínculos establecidos por los extensionistas, a los que les dio una voz para canalizar las demandas por el sufrimiento en el trabajo y a la vez un espacio para gestionar los recursos de la actividad.

Las organizaciones empleadoras disponen de un instrumento que pone en valor los procesos desplegados desde una evaluación más comprensiva que aporta a la prevención primaria de la salud al cuestionar las formas de organización del trabajo y el silenciamiento de su impacto sobre la salud de los profesionales, a la vez que propone instrumentos personales y organizacionales para reducir los PSR.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arquer (de), M. I., & Nogareda, C. (2004). *Carga mental de trabajo: diseño de tareas* (Notas técnicas de prevención, 659). Madrid: INSHT.
- Baudelot, C., & Gollac, M. (comp.) (2011). *¿Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia*. Buenos Aires: Miño y Dávila/CEIL/Trabajo y Sociedad.
- Bass, D. M., Tausig, M. B., & Noelker, L. S. (1988-1989). Elder impairment, social support and caregiver strain: A framework for understanding support's effects, *Journal of Applied Social Sciences*, Vol. 13 (1), pp. 80-117.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. París: PUF.
- CoPsoQ21. (2000). *Cuestionario psicosocial de Copenhague revisado en Barcelona para habla hispana: ISTAS*. Ver en [www.istas.ccoo.es/descargas/m\\_metodo\\_istas21.pdf](http://www.istas.ccoo.es/descargas/m_metodo_istas21.pdf)
- Davezies, P. (2009). *Dérèglements organisationnels, santé, pouvoir d'agir*. Retirado en Julio, 22, 2010 de [http://www.comprendre-agir.org/images/fichierdyn/doc/2009/dereglemets\\_organisationnels\\_davezies\\_2009\\_chsct.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichierdyn/doc/2009/dereglemets_organisationnels_davezies_2009_chsct.pdf)
- Fernández, G., & Clot, Y. (2007). Entrevistas en auto-confrontación: un método en clínica de la actividad. *Laboreal*, 2, (1), 15-19. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112298742:372391>
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris: Éditions La Découverte.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), pp. 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Lacomblez, M., & Vézina, N. (2008). Karasek. *Laboreal*, 4, (2), 114-117. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234528993784382>
- Maggi, B. (2006). "Bienestar". *Laboreal*, 2, (1), 62-63. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471122651:3322771>
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Moncada, S., Llorens, C., & Kristensen, T.S. (2002). *Manual de la versión media del método ISTAS*. [http://www.istas.ccoo.es/descargas/m\\_metodo\\_istas21.pdf](http://www.istas.ccoo.es/descargas/m_metodo_istas21.pdf)
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, C., & Kristensen, T.S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, vol. 8, n°1, pp.18-29.
- National Research Centre for the Working Environment (NRCWE) (2000). Retirado en Marzo, 9 de 2010 de <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/om-os>
- Schwartz, Y. (2005). Actividad, *Laboreal*, 1, (1), pp.63-64 <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471123588698:54>
- Sznclwar, L. I. (2003). Working and impediment: The Causes and Consequences of inadequate Task Content and Work Organisation. In *XVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association, 7th Joint Conference of Ergonomics Society of Korea/Japan Ergonomics Society*.
- Vézina, N., Stock, S.R., Simard, M., Saint-Jacques, Y., Boucher, M., Le-maire, J., & Trudel, C. (2003). Problèmes musculo-squelettiques et organisation modulaire du travail dans une usine de fabrication de bottes, Phase 2: *Étude de l'implantation des recommandations*. Montréal: Collection Études et Recherches - IRSST, R-345. [http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100006.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100006.html)

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Cacivio, R. (2017). Hablemos de nuestro trabajo. Riesgos psicosociales en entornos de trabajo de extensionistas agropecuarios de la Argentina. *Laboreal*, 13 (1), 39-55. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117rc>

---

**PESQUISA EMPÍRICA****“MUDANDO PARA O TIME”: A DIMENSÃO COLETIVA NO TRABALHO DE ATLETAS DE VÔLEI DE PRAIA.**

---

**LOUISE BORBA <sup>[1]</sup> & HÉLDER PORDEUS MUNIZ <sup>[2]</sup>**

---

[1] Grupo de Pesquisas Gestão Trabalho e Atividade – GESTA  
Universidade Federal Fluminense, UFF  
Rua Professor Miguel Couto 376, apto 403- Icaraí,  
Niterói, RJ. CEP: 24230-240, Brasil  
louiseborba@id.uff.br

[2] Grupo de Pesquisas Gestão Trabalho e Atividade – GESTA  
Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense, UFF  
Rua das Laranjeiras, 347, apto. 607. Laranjeiras  
Rio de Janeiro, RJ, CEP 22240-004, Brasil  
heldermuniz@uol.com.br

---

**PALAVRAS-CHAVE**

Dimensão coletiva do trabalho;  
Trabalho do atleta;  
Psicologia do trabalho e esporte;  
Ergonomia e esporte;  
Vôlei de praia.

---

**RESUMO**

Pensar a dimensão coletiva no esporte apenas como divisão de funções entre os atletas dentro de uma equipe pode esconder todos os debates e dramáticas vividos nesta atividade de trabalho. Deste modo, neste artigo, pretendemos analisar como atletas autônomos de vôlei de praia gerenciam suas vidas profissionais na busca de parceiros para formar uma dupla em que seja possível “jogar junto”, mesmo quando a organização do trabalho neste esporte é extremamente competitiva e exige uma alta rotatividade entre seus componentes. A partir das contribuições da Ergologia, da Ergonomia da Atividade e da Clínica da Atividade, pressupomos que para um atleta formar uma dupla, montar um “time”, é necessário que eles coloquem em sinergia suas competências esportivas e, principalmente, tenham condições de construir referenciais cognitivos e valores comuns que possibilitem a comunicação e cooperação no desenvolvimento do trabalho.

---

**PALABRAS-CLAVE**

Dimensión colectiva del trabajo;  
Trabajo del atleta;  
Psicología del trabajo y deporte;  
Ergonomía y deporte;  
Voleibol de playa.

---

**RESUMEN****“EL CAMBIO A FAVOR DEL EQUIPO”: LA DIMENSIÓN COLECTIVA EN EL TRABAJO DE LOS ATLETAS DE VOLEIBOL DE PLAYA.**

Pensar la dimensión colectiva en el deporte solamente como un reparto de funciones entre los deportistas, dentro de un equipo, puede limitar u ocultar todos los debates y molestias experimentados en esta actividad de trabajo. De este modo, en el presente artículo pretendemos investigar como atletas autónomos de voleibol de playa gestionan sus vidas profesionales en la búsqueda de compañeros para constituir una pareja adecuada para el partido conjunto, incluso cuando la organización del trabajo en este deporte es demasiado competitiva y, además, requiere una alta rotación

Manuscrito recebido em:  
fevereiro/2017  
Aceite após peritagem:  
abril/2017

---

entre sus miembros. A partir de las contribuciones de la Ergología, la Ergonomía y la Clínica de la Actividad, suponemos que para formar una pareja, constituir un “equipo”, un atleta tiene que poner en sinergia sus competencias deportivas y, sobre todo, poder elaborar referencias cognitivas y valores comunes que le faciliten la comunicación y la cooperación en el desarrollo del trabajo.

---

#### MOTS CLÉS

La dimension collective du travail;  
Le travail de l'athlète;  
La psychologie du travail et du sport;  
L'ergonomie et le sport;  
Volleyball de plage.

---

#### RÉSUMÉ

##### **“CHANGER POUR L'ÉQUIPE”: LA DIMENSION COLLECTIVE DANS LE TRAVAIL DES ATHLÈTES DU VOLLEYBALL DE PLAGE.**

Considérer la dimension collective dans le sport en évoquant uniquement la division des fonctions entre les athlètes au sein d'une équipe, pourrait masquer tous les débats et les drames vécus dans cette activité de travail. Ainsi, cet article analyse comment les athlètes autonomes du volleyball de plage gèrent leur vie professionnelle à la recherche de partenaires qui permettent de former une paire pour "jouer ensemble", même si l'organisation du travail dans ce sport est extrêmement compétitive et si elle exige un renouvellement constant de ses éléments. À partir des contributions de l'Ergologie, de l'Ergonomie de l'Activité et de la Clinique de l'Activité, nous émettons l'hypothèse que, pour former une paire, une “équipe”, un athlète doit mettre ses compétences sportives en synergie et, surtout, il doit être en mesure de pouvoir construire des références cognitives et des valeurs partagées qui lui facilitent la communication et la coopération dans le développement du travail.

---

#### KEYWORDS

Collective dimension of work;  
Athlete's work;  
Work and sport psychology;  
Ergonomics and sport;  
Beach volleyball.

---

#### ABSTRACT

##### **“CHANGING IN FAVOUR OF THE TEAM”: THE COLLECTIVE DIMENSION IN THE WORK OF BEACH VOLLEYBALL ATHLETES.**

Thinking on the collective dimension of sports as a division of functions among athletes within a team may limit and conceal all the existing debates and dramas in such work activity. Thus, the aim of the present study is to assess how autonomous beach volleyball athletes manage their professional lives in the search for partners to form a pair who fits for “playing together”, although the work organisation in the aforementioned modality is extremely competitive and requires high turnover of its members. Based on Ergology, Ergonomics and Clinic Activity, we assume that athletes are required to put their sportive competences in synergy to form a pair, or to set up a team. Besides, above all, we expected these athletes to be able to build cognitive references, as well as common values, which enable communication and cooperation within work development.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste artigo pretendemos apresentar uma breve discussão sobre a dimensão coletiva do trabalho, principalmente ao que se refere à necessidade de construção de referenciais cognitivos e valores comuns que possibilitem a comunicação e cooperação no desenvolvimento do/no trabalho. O presente texto é parte dos estudos de uma pesquisa de doutoramento em curso, iniciada em setembro de 2014, pelo programa de Pós-Graduação em Estudos da Subjetividade do Instituto de Psicologia da Universidade Federal Fluminense, da cidade de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil; com colaboração de pesquisadoras do Atelier de Psicologia do Trabalho, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, na cidade do Porto, Portugal.

Para nos auxiliar nesta discussão, apresentaremos como objeto de análise a dupla de jogadores de vôlei de praia, pois entendemos que, embora essa modalidade se apresente como um "esporte coletivo", queremos apontar que para um coletivo realmente se afirmar é preciso que sejam considerados os saberes construídos pelos atletas em situações de treinos e jogos, e que se criem condições para que estes saberes circulem e se desenvolvam nesta atividade, mesmo quando a organização do trabalho no vôlei de praia exige uma alta rotatividade entre as duplas ou que seus componentes treinem em centros de treinamento diferentes.

O vôlei de praia teve sua origem nos EUA na década de 20, e mesmo já sendo praticado pela elite da zona litorânea da cidade do Rio de Janeiro desde a década de 50, sua prática como esporte de alto rendimento <sup>[1]</sup> no Brasil ganha projeção nas últimas duas décadas do século XX, principalmente quando o vôlei de praia se torna uma modalidade olímpica (Costa, 2005, 2007; Afonso & Marchi Júnior, 2012).

Assim como o vôlei *indoor* ou de quadra, o objetivo no vôlei de praia é fazer com que a bola toque no chão da quadra adversária. De acordo com jogadores participantes da pesquisa, o jogo de vôlei (seja de quadra ou de praia) exige que eles desenvolvam os seguintes fundamentos: saque, recepção, bloqueio, levantamento e ataque ou virada de bola <sup>[2]</sup>. Entretanto, ao contrário do vôlei de quadra – que conta com uma equipe de 6 jogadores e mais 6 reservas de cada lado – o vôlei de praia tem duas condições que o caracterizam: as partidas se realizam ao ar livre e as equipes são compostas, somente, por uma dupla de jogadores de cada lado da quadra.

Estes são elementos extremamente importantes, e que terão nossa atenção neste artigo, principalmente quando damos destaque aos modos como uma dupla se configura, pois entendemos que é nela, e a partir dela, que os debates de normas desta atividade acontecem. Ao contrário dos atletas de vôlei *indoor*, que geralmente possuem contratos de trabalho firmados com clubes e associações desportivas especializadas, no vôlei de praia, assim como apontam alguns atletas, tudo se dá "no amor e na palavra", ou seja, na realidade brasileira do vôlei de praia não existem con-

tratos formais de trabalho, o que faz com que a maioria dos atletas seja responsável pelo gerenciamento da sua carreira, ficando a cargo deles não só a escolha de suas comissões técnicas, patrocinadores e locais para treinar, mas principalmente, a escolha de parceiros para jogarem os campeonatos nacionais.

A escolha de um parceiro, com quem seja possível "montar um time" ou "fazer um trabalho", envolve diversas variáveis técnicas, éticas, econômicas, políticas, com as quais os atletas têm de se deparar para formar uma dupla que seja capaz de buscar melhores resultados no *ranking* nacional e, conseqüentemente, suporte financeiro para continuarem na profissão de atleta. Além disso, a rotatividade e as mudanças de parceiros são quase uma constante: geralmente, parcerias com mais de um ou dois anos de existência são observadas nas duplas com as melhores posições no *ranking* e que, conseqüentemente, possuem melhores patrocínios e estrutura de treinamento.

Deste modo, ao darmos destaque para a dupla no vôlei de praia queremos debater como os jogadores conseguem cooperar e *in(corpo)rar* seus saberes, mesmo com o alto índice de troca de parceiros e/ou quando treinam separadamente. Acreditamos que essa discussão pode trazer subsídios importantes não só para os profissionais que trabalham com esse público específico (psicólogos, treinadores esportivos, etc.), mas implica, também, em como pensar modos de gestão dos coletivos de trabalho que levem em conta os debates e dramáticas da atividade.

## 2. UM BREVE RELATO SOBRE O CAMPO DE PESQUISA E O ENQUADRE METODOLÓGICO

A primeira fase dessa pesquisa ocorreu entre agosto de 2015 e junho de 2016 com atletas profissionais autônomos de vôlei de praia em um centro de treinamento localizado na zona litorânea da cidade do Rio de Janeiro.

A partir da autorização dada pelos dois treinadores e pela psicóloga responsável pela equipe para visitarmos os treinos, nesta primeira fase concordaram em participar de nossa pesquisa 5 (cinco) atletas: 2 (dois) do sexo feminino, parceiras de dupla e 3 (três) do sexo masculino, sendo dois deles parceiros de dupla.

Para nos auxiliar nas visitas a este campo partimos das afirmações de Dias (2008) que aponta que o uso de materiais de audiovisual (como filmes e documentários) e relatos e biografias podem tornar-se informantes preciosos e uma fonte interessante para entendermos a história da prática esportiva, visto que a partir desses relatos e de uma leitura mais atenta, é possível visualizar "(...) as motivações, os valores, as aspirações e frustrações em torno desses esportes, bem como seu cotidiano" (Dias, 2008, p.7). Portanto, de modo a entender o nosso terreno e nos subsidiar com informações referentes ao vôlei de praia, inclusive nos auxiliando durante as observações aos treinos e na condução das entrevistas, acompanhamos o programa "Roda de Vôlei", trans-

mitido pelo canal brasileiro de televisão a cabo Bandsports. Este programa é apresentado por ex-atletas e conta, geralmente, com a presença de um convidado, que pode ser um atleta ou ex-atleta do vôlei de praia ou de quadra, ou um treinador da modalidade, apresentando sua experiência enquanto profissional.

Outros materiais de audiovisual também foram importantes, como o documentário "A praia em Atlanta", realizado pela produtora "Quebra Eixo" e exibido pelo canal ESPN, que conta a trajetória das duas duplas brasileiras femininas de voleibol de praia na estreia da modalidade nos jogos olímpicos de Atlanta em 1996, e alguns episódios da série "A vaga", de produção do canal HBO, que acompanhava atletas de diversas modalidades, dentre elas o vôlei de praia, em busca da vaga para participar dos Jogos Olímpicos de 2016 na cidade do Rio de Janeiro. Essa série mostrava em cada episódio aspectos relacionados ao fazer esportivo e à busca do objetivo de disputar as olimpíadas, dando destaque aos episódios sobre a saúde dos atletas e a relação deles com seus técnicos e o treinamento.

Durante nosso período em campo, foram feitas observações dos treinos com bola e 6 (seis) entrevistas, sendo duas restituições/devoluções de entrevista; uma observação de estudo de vídeo de jogo e observação de jogos. Essas atividades aconteceram da seguinte maneira:

- **Observação dos treinos com bola:** onde são trabalhados os fundamentos básicos do vôlei de praia: saque, recepção, levantamento e virada de bola de acordo com a necessidade de cada dupla e o calendário das competições. Aconteciam das 8:00 às 11:00. A pesquisadora anotava a hora, a dupla que estava em quadra, as condições climáticas e os conteúdos do treino. Durante o treino eram observadas as orientações dos treinadores aos atletas e o modo como a dupla se organizava para cumprir os objetivos do treino. Em algumas ocasiões, após o término do treino, a pesquisadora tirava dúvidas relativas a algumas situações observadas com os atletas – individualmente e/ou em dupla – e com os treinadores (falas, reações do grupo frente a uma jogada, etc.).
- **Entrevistas:** Foram realizadas 4 (quatro) entrevistas iniciais após os treinos técnicos, na praia. Entrevista semiestructurada, onde foram abordados os seguintes tópicos: escolha pela modalidade vôlei de praia, a iniciação no esporte e a partir de que momento a prática esportiva se torna profissão. A partir desses elementos, a pesquisadora buscava entender as relações dos atletas com esta atividade.
- **Restituições/devoluções de entrevista (2):** As restituições foram feitas com dois atletas (um do sexo masculino e uma do sexo feminino) de acordo com a disponibilidade de horário deles. Nessas restituições foram entregues cópias da transcrição da primeira entrevista, e debatidas com os atletas algumas falas que suscitaram dúvidas na

pesquisadora ou tópicos que foram discutidos em grupo de pesquisa e que poderiam ser material de reflexão acerca de sua atividade de trabalho. Durante o período de contato com o campo, o centro de treinamento foi desfeito e as duplas se separaram, e por isso uma das restituições foi feita fora do centro de treinamento, quase um ano depois da primeira entrevista.

- **Observação de estudo de vídeo de jogo:** Realizada após o treino técnico na residência do treinador. Observação de duas partidas gravadas em vídeo. Observação da dinâmica de estudo da dupla quanto ao seu posicionamento em quadra, relação com o parceiro, relação com os adversários. Observação de posturas e gestos.
- **Observação de jogos:** Assistimos a algumas competições transmitidas, em sua maioria, ao vivo pela internet ou pela televisão – visto que muitos jogos ocorrem em diversas regiões do país – e a dois jogos presencialmente.

A partir das análises das entrevistas e das observações feitas no campo, delimitamos a dupla de jogadores como ponto principal dos debates, onde a partir dela, vários tópicos se desdobram como a gestão da saúde no trabalho, formação profissional, a gestão do coletivo, entre outros.

### 3. O TRABALHO NO ESPORTE COMO ATIVIDADE: O CORPO-SI (EM) NO JOGO

*Deixar de ser jogador para ser atleta é outra coisa...  
(Corina, nome fictício, atleta, 30 anos)*

A fala desta atleta se deu no momento em que ela nos contava sobre o seu dia a dia de trabalho e o quanto estava sendo difícil para ela, naquele momento, afirmar-se nesta escolha profissional. Essa fala para nós é importante pois marca o quanto há de engajamento nessa atividade, uma vez que, para estes atletas, há muito mais *no/em* jogo do que apenas a execução de técnicas de movimentos ou cumprimento de regras.

Portanto, para falarmos desse engajamento queremos frisar aqui nosso conceito base para discutirmos a dimensão coletiva do trabalho, que é o conceito de *atividade*. Embora a palavra *atividade* no esporte seja muito utilizada – e esta esteja inserida no conjunto de práticas de "atividade física", aqui no sentido de pôr o corpo, o físico, em movimento – queremos ampliá-la e considerá-la, também, como aquilo que, embora tenha uma dimensão que é da regra, do protocolo, do técnico, também é composto de uma dimensão invisível, mas vital, do fazer humano (Schwartz & Durrive, 2007/2010; Durrive, 2011).

O conceito de atividade é altamente complexo e, certamente, merece uma discussão mais aprofundada, porém neste artigo faremos uso – por ora, e não menos abrangente – da noção que

Schwartz (2014, 2015) nos apresenta da atividade como um “encaixamento de debates de normas” imerso num mundo de valores, o que torna o “trabalhar” sempre uma dramática de usos do corpo-si. O que Schwartz nos aponta com essas afirmações é que, quando trabalhamos, nosso fazer é sempre marcado por uma dimensão das normas (sociais, econômicas, relacionais, políticas, etc.), de regulamentos, de protocolos e procedimentos técnicos. Mas, ao mesmo tempo, nosso fazer também apresenta uma dimensão que é singular, presente no modo como cada um de nós se apropria dessas normas e in(corpo)ra esse debate com os valores que circulam na situação de trabalho, produzindo novas normas na tentativa de viver em saúde.

Ainda segundo Schwartz (2014), o encontro dessas duas dimensões nos afeta sempre como uma *dramática*, no sentido em que quando trabalhamos, somos convocados a todo momento a fazer escolhas que envolvem não só recursos pessoais, de nossa história de vida, mas também recursos que se dão na nossa relação com os outros e com o mundo. O suporte dessas dramáticas é o que Schwartz vai chamar de *corpo-si*, onde não há uma supremacia do corpo, domínio do saber médico, nem da “alma”, do “emocional”, mas um corpo-si que é uma “(...) entidade (...) que transgride todas as fronteiras entre o biológico e o histórico (...)” (Schwartz, 2014, p.264), onde acontece a ancoragem entre o registro 1 (do protocolo) e o registro 2 (singular) da atividade, e nele é possível a reconfiguração de novas normas de viver.

Portanto, nessa discussão, quando nos referimos ao corpo do atleta, partimos desta perspectiva de que não há uma separação “emocional-físico”; “técnico-pedagógico”; “intelectual-manual”, mas que todas essas dimensões se dão em processo dinâmico no corpo-si. Acrescentamos ainda, e principalmente no que se refere ao foco deste artigo, que esse corpo-si e todas as dramáticas que ele suporta, nunca acontecem de modo apartado da situação e do coletivo em que ele se encontra.

Desse modo acreditamos ser importante esclarecer, também, sobre que coletivo estamos a falar. Assim como a palavra *atividade*, a palavra *coletivo* também se dá muito associada à prática esportiva, principalmente ligada à noção de que não há somente um praticante, mas uma equipe onde as funções são compartilhadas por mais de um atleta. Essa é uma noção que para nós se apresenta como limitada e estanque, pois para analisar de fato um coletivo é necessário entendê-lo como um processo dinâmico que se constitui a partir das situações reais de trabalho, onde os trabalhadores têm a possibilidade de construir projetos em comum e onde é considerado o encontro de escolhas e valores, de dramáticas de *usos* do *corpo-si* que estão em jogo (e no jogo). Para isso é preciso colocar em sinergia toda uma multiplicidade de “agir competentes” (Schwartz, 1998; Schwartz & Durrive, 2007/2010), individuais e coletivos, não só para alcançar objetivos que foram construídos em comum, mas para criar um espaço em que seja possível desenvolver novos modos de “agir em competência”.

### 3.1 O jogo e a perform(atividade)

Como apontamos na introdução deste texto, uma partida de vôlei de praia se desenvolve pela execução dos fundamentos de saque, recepção, levantamento, bloqueio e virada de bola. Para cada fundamento desse existem técnicas de movimentos, posturas e posicionamentos específicos, ou como os jogadores entrevistados chamam: “movimento padrão”. Segundo eles, a busca pela execução “quase perfeita” desses movimentos é essencial, pois é isso que vai possibilitar a dinamização e a (re) criação das jogadas. Segundo Gonçalo (atleta, nome fictício, 26 anos), as melhores duplas de vôlei de praia brasileiras são aquelas que conseguem executar com eficácia 100% dos movimentos padrão e, por isso mesmo, são as duplas que mais “reinventam” as jogadas de acordo com as situações do jogo (condição de vento, modo como a bola chega para o jogador, dinâmica com a dupla adversária, etc.).

Uma situação, por exemplo, que é muito comumente trazida pelos atletas é a dificuldade de se fazer um levantamento de bola por “toque acima da cabeça” (quando se utilizam as duas mãos, buscando o domínio da bola com a ponta dos dedos). Durante o acompanhamento de alguns treinos, observamos que na praia, devido à areia e ao suor, a chance de a bola escorregar e o levantamento com toque sair errado é muito grande, correndo o risco de eles levarem uma falta por “dois toques” durante o jogo<sup>[3]</sup>. Entretanto, realizar o levantamento da bola com um toque acima da cabeça aumenta a diversidade de possibilidades de lançar a bola para a quadra adversária e conseguir a pontuação. Portanto, muitos atletas, por não possuírem o movimento de toque bem desenvolvido, acabam não se arriscando durante uma partida e preferem fazer o levantamento por “manchete” (utilizando uma base de domínio para a bola com os punhos cruzados e braços esticados à frente do corpo), o que torna o ataque mais previsível para a defesa da dupla adversária.

Ao descrevermos essa situação e tomarmos como base para sua análise as perspectivas teóricas que discutimos anteriormente, entendemos que uma partida de vôlei de praia nunca é *somente* a aplicação de jogadas e a execução perfeita dos fundamentos de saque, recepção, ataque e defesa. É claro que o estudo dos adversários e a preparação antes de uma partida é muito importante, mas a cada jogo, a cada levantamento de bola, a cada movimentação em quadra, não podemos desconsiderar que sempre há algo de inédito que se configura, fazendo com que os atletas se deparem o tempo todo com eles mesmos e com as normas e regras da modalidade para dar conta das inúmeras situações e variabilidades durante a partida.

Deste modo, acreditamos que a partida de vôlei de praia se dá como uma “perform(atividade)” de um diálogo entre os companheiros de dupla (de modo colaborativo), com a dupla adversária (de modo competitivo), com as condições do meio (climáticas, vento, público) e com os regulamentos da modalidade, onde são



colocados em jogo (e no jogo) diversos debates de normas e renormatizações. Em um dos encontros com os atletas, tivemos a oportunidade de presenciar um estudo de vídeo de duas partidas: uma da dupla pesquisada e outra da dupla adversária, que até o ano de 2016 era considerada pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB) uma das melhores duplas de vôlei de praia do mundo. O estudo foi feito na residência do técnico, com a presença dos dois atletas e do preparador físico. Antes de começarem a ver o vídeo, cada atleta pegou um caderno onde constavam os nomes de todos os jogadores do campeonato. Nesse caderno eram anotadas as características de cada jogador e todas as possíveis jogadas (já estudadas anteriormente). Ao começar o vídeo da dupla adversária a ser estudada, mais do que o posicionamento e a movimentação de quadra, o técnico me explica que eles querem ver como os atletas "conversam" entre si, produzindo um diálogo (gestual, verbal) entre eles e que indicam as possibilidades de jogadas. Portanto, nos chamou a atenção uma das falas do técnico apontando aos atletas que percebessem "o olhar" do adversário para seu companheiro e a postura corporal antes do movimento de ataque.

A descrição dessa situação observada por nós aponta para algo que precisa ser construído na dupla e que vai para além do encontro de competências técnicas. A princípio, as questões técnicas ou valências <sup>[4]</sup> esportivas que cada atleta possui podem ter um peso maior na busca de um parceiro. Por exemplo, se um atleta, na sua história profissional e de acordo com sua composição corporal, desenvolveu mais competências de força de ataque, é possível que ele busque um parceiro que possua "volume de jogo", ou seja, um outro atleta que tenha valências nos fundamentos de defesa, como recepção e levantamento de bola. Ou, se por acaso, o atleta tiver uma composição corporal específica que favoreça determinada movimentação em quadra, tal como uma altura favorável ao bloqueio, ele tende a procurar um parceiro que seja mais "leve" e que por isso tenha melhor movimentação de defesa de fundo de quadra.

Logo, o encontro de uma dupla nunca se dá a partir de uma "tábula rasa", ou seja, para que se criem condições de formação de uma dupla é preciso que já exista um saber construído por parte de cada atleta. Ao mesmo tempo, para que a dupla se transforme em um "time" é preciso que se criem condições para que haja cooperação entre os atletas, onde seja possível um espaço de negociação entre eles de modo que a dupla consiga construir um referencial cognitivo comum.

Alguns autores das chamadas Clínicas do trabalho <sup>[5]</sup> nos trazem alguns componentes para nos auxiliar a pensar essa dimensão do coletivo na dupla de atletas de vôlei de praia. Figueiredo e Athayde (2005) apontam que a existência de um cognitivo compartilhado entre os pares sobre o fazer pode ser um requisito importante para que se dê uma cooperação considerada eficiente, onde é possível que os trabalhadores consigam suprir as falhas e lacunas de cada um a partir do suporte mobilizado no coletivo. Quando um coletivo se forma, circulam ali regras dinâmicas que

ajudam a organizar e proteger esse coletivo. Portanto, pressupomos que na formação de uma dupla, o compartilhamento de saberes e regras da atividade já consolidadas estão presentes no critério de escolha, e somente elas serão capazes de subsidiar o trabalho para superar as variabilidades das situações.

Um outro autor que nos auxilia a pensar nesta questão é Clot (2007, 2010) e o conceito de "gênero profissional", onde ele aponta que o trabalhador se utiliza de um patrimônio histórico da sua atividade em seu meio de ação. Esse patrimônio não está relacionado somente ao uso de técnicas, mas se refere a toda uma memória social e a um discurso "estocados" na atividade e que estão sempre prontos a serem mobilizados nas situações de trabalho. Assim, antes dos jogadores se conhecerem e formarem uma dupla, eles já têm algo em comum que é o gênero profissional, que permite que eles tenham um repertório de fundamentos, de técnicas, de modos de se comunicar com os colegas que torna possível que pessoas que não se conheçam possam começar a conversar e a entender o que ambos estão falando. Porém, esse gênero está sempre se transformando pela estilização de cada jogador ou dupla. Assim, é necessário construir a relação para que esse trabalho com e sobre o gênero se efetue.

A fala de um dos atletas participantes desta pesquisa, Breno (nome fictício, 30 anos), pode nos ajudar a pensar como esse patrimônio funciona e como ele se configura mesmo quando os jogadores treinam em regiões diferentes do país:

*(...) o vôlei de praia, infelizmente, tem muito isso: muita troca de dupla. E aí você tem que se adaptar o mais rápido possível com o seu parceiro. Eu lembro que teve um parceiro, que eu jogava a etapa com ele, que a gente não tinha nem treinado junto (...). E eu jogava bloqueando, e eu lembro que ele também jogava bloqueando. E ele gostava de jogar do lado que eu gostava. Então a gente falou 'opa, então, vamos organizar aqui, você bloqueia melhor do que eu, então você vai mais para o bloqueio. Eu fico no fundo, eu jogo melhor do que você na posição contrária, então eu vou para posição contrária'. E aí a gente se acertou e acabou que deu muito certo. (...) ele ia me ensinando, dando os toques na defesa. Eu era muito, muito cru na defesa. Eu ficava muito ansioso para tentar defender tudo, e não defendia nada. Ele falou: 'Oh, você vai defender essa bola e essa bola. Eu vou bloquear essa bola e essa bola'. Então a gente comunicando, a gente conseguiu se ajustar ali, e pô, e deu muito certo. (...) eu lembro que eu ligava para ele e falava: 'e aí? Como estão os treinos?'. Aí ele falava: 'Estão bons, vou trabalhar essa bolinha, a bola mais acelerada para você'. E aí ele também levantava muito bem. Então a gente foi se adaptando. Então eu treinava, eu lembro que eu chegava, treinava a bola acelerada para ele. Eu tive que mudar de posição, e aí eu fui para saída (de bola), e aí só treinando acelerada para ele, acelerada para ele. E o passe que ele*



*gostava era um passe mais alto, e eu tinha um passe mais baixo, então eu tive que aumentar o meu passe. (Breno, atleta, 30 anos)*

Portanto, ao considerarmos a partida de vôlei de praia como “perform(atividade)”, queremos frisar que mesmo que as duplas de vôlei de praia treinem separadamente, existe um patrimônio da atividade (re)construído pelos atletas e mobilizado na medida em que uma dupla é formada. A partir da fala do atleta, podemos perceber que para que eles pudessem jogar juntos, além da necessidade de um saber *pré-desenvolvido* de ambos, foi necessário criar uma condição em que eles pudessem compartilhar esses saberes e produzir novos ajustes e modos de jogar juntos. Desse modo, a comunicação e o compartilhamento de uma linguagem (falada, gestual) são fundamentais para a construção e atualização de um coletivo, pois além dos termos técnicos e táticos referentes ao vôlei de praia, é preciso entender o que é uma “bola acelerada”, por exemplo.

Lembramos de outra situação, durante uma de nossas visitas aos treinos, em que o treinador orienta uma das atletas para que ao fazer o fundamento de recepção, ela deveria “subir a bola”. A atleta questionou essa expressão, pois não entendia o que significava fazer “subir a bola”. O treinador então explica que ela deveria fazer um movimento e uma postura de braços e pernas que possibilitassem a bola subir, o que facilitaria que a parceira realizasse o fundamento de levantamento de maneira mais eficiente, o que aumentaria as possibilidades da parceira de realizar um posterior ataque à quadra adversária.

Estar presente no campo e entender essas questões da atividade é importante, pois só assim saímos da armadilha de considerar as questões “emocionais” e “relacionais” como algo que se dá apartado das situações de trabalho. Como discutimos anteriormente, a construção de um coletivo no esporte não está dada e, portanto, deve-se estar atento às ações e intervenções sobre ele. Desconsiderar a situação de trabalho e o modo como os atletas fazem uso dos saberes (não só os formais técnicos, mas aqueles desenvolvidos em meio à ação em treinos e jogos) é o que Schwartz (2014, p. 270) nos aponta como uma problemática, no sentido de que pode acarretar em “(...) uma restrição indevida da atividade, uma negação das dramáticas, uma desconexão de suas sinergias esforço de saber/esforço de viver, para pôr em lugar disso um saber produzido às cegas”. Ou seja, quando não se criam espaços efetivos de negociação, de comunicação e de real cooperação entre os atletas, onde eles possam se apropriar das regras e saberes do vôlei de praia (renormatizações) para o coletivo-dupla que se forma, pode haver uma interrupção daquilo que chamamos de perform(atividade). E nesse sentido, para que não haja adoecimento, é preciso estar atento para que os atletas/duplas busquem um novo posicionamento, ou como Schwartz aponta, um novo recentramento perante os diversos constrangimentos e impedimentos da atividade.

#### 4. O COLETIVO E A COOPERAÇÃO “APESAR DE”: COMPARTILHAR SABERES E VALORES

Ao pensarmos nessa discussão, lembramos da fala da atleta Corina quando ela nos conta sobre uma situação de jogo em que um dos componentes da dupla se encontra em dificuldade. Nessa fala, podemos entender como os diversos debates acontecem e como essas dramáticas do corpo-si se colocam a partir da mobilização de saberes e da construção de uma confiança que possibilite a parceira voltar a “jogar junto”:

*[O vôlei de praia] é um esporte coletivo de dupla, mas é um esporte totalmente individual, porque você tem que estar o tempo todo centrada no seu. A partir do momento que você sai do seu para cobrir, olhar da sua parceira, tá errado porque você não consegue fazer nem o dela e nem o seu (...). Sua parceira está horrorosa hoje, você fica: “putz, o que posso fazer para trazer essa menina?”. Difícil chamar uma atenção, “vambora!”. Se a pessoa não tiver bem ela não vai... é muito difícil. Aí eu vou mudar minha postura aqui e ela vai vir comigo (...), você pode ir para o saque começar a jogar pra caramba, fazer ace [ponto de saque], fazer defesa, virar bola, e “vem comigo parceira!”. Daqui a pouco você vai contagiando ela (...) porque é difícil você motivar, mas com as suas ações, assim efetivas, você consegue desafogar um pouco a pessoa e ela daqui a pouco fala “po vambora!” (...) pegar um pouco aí da sua energia, e ir para cima, porque é difícil. Você não está no corpo dela, você está no seu corpo e você tem controle sobre o seu. (...) você pode passar informações, (...) só que se ela não estiver tranquila, não estiver confiante ela não vai fazer. E assim estamos todos na mesma barca afundando. Se você se entregar (...) ou começar a “vender” a parceira, porque isso acontece demais, tipo, “olha! Ela é um lixo, tá vendo? Tá todo mundo vendo. Ela é um lixo, não sou eu que estou errando”. Só que o time vai perder. Isso acontecia no meu ex-time. Então acho que a menina [para] ajudar, é mudando o seu, mudando para o time. (Corina, atleta, 30 anos)*

A partir dessa fala, mesmo que a atleta tenha apontado que o vôlei de praia ao mesmo tempo que é coletivo “é totalmente individual”, entendemos, assim como aponta Schwartz ao citar o ergonomista Bernard Pélégryn (Schwartz, 2014) que esse “individual” também é composto de uma dimensão coletiva na medida em que, na situação de jogo, é possível integrar e ajustar a necessidade (individual) ao conjunto produzido no/para o time, ou seja, assim como Corina nos fala, a partir do momento que ela tem que fazer também as funções de sua parceira, além das suas próprias, o coletivo se desfaz, pois para ajudar é preciso “mudar o seu, mudando para o time”.

Outros autores como Bouthier e Savoyant (1984) e Bouthier (1989)

também apontam para essa discussão ao fazerem uma análise da atividade coletiva no esporte. Ao conceberem a análise da atividade e das situações complexas sem perder de vista o modo como as ações acontecem e como os atletas se apropriam dos diversos objetivos e metas que ocorrem durante o desenrolar de uma partida de rúgbi, eles afirmam que a atividade coletiva existe quando as ações individuais e seus objetivos estão subordinados a uma ação ou objetivo em comum, objetivo este que foi transformado por esse coletivo. Desse modo eles apontam que restringir uma análise do coletivo tendo somente como objeto o que cada atleta deve fazer no time (como uma repartição de tarefas) não dá conta dos comportamentos ou performance produzidos. É preciso levar em conta o modo como as referências cognitivas de cada atleta se compõem (referencial cognitivo comum) e são colocadas em situação determinando os encaminhamentos e procedimentos para as resoluções de problemas. Segundo os autores, é a partir do modo como os atletas compõem essa atividade coletiva que é possível organizar o suporte para as iniciativas individuais (Bouthier, 1989). Em meio a essa discussão, portanto, não podemos perder de vista que para além do compartilhamento/composição de referenciais cognitivos, para que uma atividade coletiva aconteça é preciso compartilhar de uma dimensão ética e de valores em comum. Embora a atleta tenha tomado a decisão de motivar a colega através de uma exacerbação de sua performance como atleta e, na medida em que se empenha e busca mobilizar a parceira de um modo mais efetivo do que se usasse uma comunicação verbal para o estímulo, essa decisão só é possível na medida em que, mesmo que se esbarre em algum limite real da parceira, naquela dupla houve a possibilidade de compartilhar um dimensionamento do valor solidariedade e cooperação expresso na tentativa de "ganhar junto" e, se não conseguir, "afundar junto".

Neste sentido, existe um reconhecimento do outro enquanto par, o que torna possível o engajamento necessário de uma das atletas na tentativa de responder à situação vivenciada. Quando esse suporte e esse reconhecimento não acontecem, a atividade individual é "vendida" como nos aponta a atleta, e a fragilidade do parceiro é exposta. Desse modo, a partilha de valores e de uma ética profissional é fundamental para a construção de uma confiança no agir de um par, pois a singularidade só é possível na medida em que há um coletivo que permita que ela se manifeste. Entretanto, não podemos ignorar a relação de competitividade como um dos motes da organização do trabalho no vôlei de praia, assim como na prática esportiva de alto rendimento em geral. E assim nos perguntamos: como os atletas se relacionam com essa questão? Como compartilhar saberes e valores mesmo correndo o risco de que o atual parceiro pode vir a ser seu adversário no futuro?

A partir de nossas visitas ao campo observamos que dentro do circuito nacional as duplas se conhecem bastante, não só porque elas se enfrentam constantemente e os atletas têm acesso aos vídeos dos jogos, mas também porque em alguns casos atletas

adversários e, até mesmo, duplas adversárias treinam no mesmo centro de treinamento e, às vezes, têm o mesmo treinador. Em uma de nossas visitas aos treinos na praia, uma das atletas do centro de treinamento estava com uma lesão na tíbia que não a impossibilitava de jogar, mas restringia sua movimentação em quadra. Uma outra atleta, que treinava no mesmo centro de treinamento, mas que compunha uma outra dupla, disse que isso seria um fator estratégico caso elas se enfrentassem durante a próxima etapa do circuito: ao forçarem o saque na atleta lesionada, a obrigariam a fazer uma movimentação não tão eficiente, desencadeando uma recepção frágil e, conseqüentemente, um levantamento e um posterior ataque menos eficaz.

Imaginarmos esse tipo de ação em um outro espaço profissional poderia ser considerado desleal – embora algumas práticas de "gerenciamento de pessoas" promovam ações "disfarçadas" que mobilizam alguns comportamentos similares nos seus trabalhadores – mas dentro dessa organização, o atleta de vôlei de praia aprende a *jogar* com as fragilidades do adversário, como pudemos observar em uma partida do campeonato nacional. A dupla participante da nossa pesquisa, na época ocupando o 8º lugar no *ranking*, disputava o primeiro lugar de uma etapa do circuito nacional com a dupla que estava no 1º lugar. Embora tenham perdido a partida, eles conseguiram tornar a disputa difícil para a dupla adversária, pois ao forçarem o saque no atleta mais alto e pesado, o obrigavam a se deslocar mais para alcançar a rede e realizar um bloqueio eficiente. Somado ao calor e à alta temperatura da quadra de areia, o atleta ficava muito cansado, o que facilitava o ataque da dupla participante de nossa pesquisa.

Neste sentido, existe uma ética profissional onde é possível ganhar do adversário não só dentro das regras do jogo e regulamentos da confederação <sup>[6]</sup>, mas a partir das condições em que a dupla adversária se apresenta. Desde que seja possível jogar com o colega de dupla construindo um jogo onde ninguém se sobre-carregue e ninguém sinta que está sendo usado pelo outro, a dinâmica com o adversário também vai determinar a mobilização de saberes e a estratégia da dupla durante uma partida.

Ainda sobre a organização gerencial desse esporte, destacamos que além da pontuação no *ranking* que cada dupla vai adquirindo com suas vitórias, existe o *ranking* de pontos de cada atleta. Ou seja, um parceiro da dupla pode ser mais bem avaliado nacionalmente que o outro, o que segundo o atleta Breno pode trazer prejuízos na hora de formar um time, visto que, a qualquer momento, um outro atleta do circuito pode vir e "tirar seu parceiro". Outro atleta participante de nossa pesquisa, Bernardo (nome fictício, 28 anos), nos conta sobre a dificuldade que estava a ter na escolha de seu novo parceiro, pois, por mais que ele analisasse quais competências esportivas que um novo parceiro poderia ter, ele não tinha à sua disponibilidade quem ele gostaria, pois sabia que os atletas mais bem ranqueados, inclusive com pontuação de mundial, não aceitariam jogar com ele e correr o risco de ter uma queda de pontuação.

Essa dinâmica de que ao mesmo tempo que tem que cooperar com a dupla, tem de se ver com a avaliação individual de seu rendimento, está presente como uma das características de estratégias gerenciais contemporâneas que buscam individualizar as formas de avaliação mesmo em situações de trabalho onde a importância da dimensão coletiva para a eficácia é evidente. Além disso, como o critério de avaliação nesse meio acaba por ficar restrito a uma performance e ao desempenho em quadra, o modo como o trabalho dos atletas acontece e como eles fazem a gestão da sua atividade acaba por ficar na penumbra da noção de "talento" ou "dom". Ou seja, o tratamento dos saberes produzidos nesta atividade é estanque, fragmentando ainda mais a construção de um coletivo, na medida em que se separam "vencedores" de "perdedores".

## 5. CONCLUSÃO

No presente artigo, escolhemos focar nossa análise na formação das duplas de atletas de vôlei de praia de modo a destacar a complexidade desse trabalho, que envolve um corpo-si que traz a história da profissão e a normatividade social, a dimensão vital de normatividade de um vivente e, por fim, o uso de si por si dos atletas e o desafio de combinar esses usos num projeto coletivo de trabalhar/jogar juntos. Esse viver em comum envolve o compartilhamento e a construção de saberes e técnicas, mas também o trabalho com os valores que são dimensionados em normas que regulam não apenas a partida, mas a parceria entre os atletas. Nesse sentido, foi importante interrogarmos o vôlei de praia como atividade de trabalho profissional que está sujeita a contrangimentos e a pressões de determinadas formas de gerenciamento que podem dificultar ou favorecer o desenvolvimento dos atletas de forma individual e coletiva no esporte. Analisar as condições de trabalho e a forma como este trabalho é gerenciado auxilia a entender as dificuldades ou possibilidades enfrentadas por esses atletas e pode ser um passo importante para compreender as estratégias e escolhas presentes em sua atividade. Deste modo, nossas visitas a treinos e jogos têm sido fundamentais para acompanhar e escutar de alguns atletas o que está para além das "quatro linhas", e tentar entender as dramáticas e debates com as quais eles se deparam para construir um time, mesmo quando o gerenciamento do esporte dificulta o desenvolvimento das duplas, na medida que afirma valores que não são os da cooperação e da solidariedade, mas um estímulo a uma individualização das carreiras, fazendo com que cada jogador seja também um empresário de si mesmo. Como se trata de uma pesquisa em curso, o desdobramento deste artigo envolve o retorno ao campo de modo a apresentar e debater, com os atletas e os profissionais que os assessoram (treinadores, fisioterapeutas, psicólogas, etc.), as questões que foram trabalhadas até agora. Pretendemos com isso produzir condições

para que tanto possam ser discutidos possíveis encaminhamentos desses profissionais para a sua profissão, como possam ser construídos novos problemas a serem mais bem trabalhados nessa colaboração entre pesquisadores e profissionais que visa contribuir com a reflexão sobre como vem se dando o processo de formação e desenvolvimento profissional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, G. F., & Marchi Júnior, W. (2012). Como pensar o voleibol de praia sociologicamente. *Motriz: Revista de Educação Física*, 18(1), 72-83. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/S1980-65742012000100008>
- Bouthier, D., & Savoyant, A. (1984). A contribution to the learning of a collective action: The counter-attack in rugby. *International Journal of Sport Psychology*, 15, 1, 25-34.
- Bouthier, D. (1989). Les conditions cognitives de la formation d'actions sportives collectives. *Le Travail Humain*, 175-182.
- Clot, Y. (2007). *A função psicológica do trabalho*. (2ª edição) Petrópolis, RJ: Vozes.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabre-factum.
- Confederação Brasileira de Voleibol (2014). *Regras Oficiais do Vôlei de Praia 2015-2016*. Tradução. Official Beach Volleyball Rules 2015-2016 FIVB - [www.fivb.org](http://www.fivb.org) Approved by The 34º FIVB Congress 2014. Retirado em fevereiro, 14, 2017. [http://2017.cbv.com.br/pdf/regulamento/prai/REGRAS\\_VOLEI\\_DE\\_PRAIA\\_2015-2016.pdf](http://2017.cbv.com.br/pdf/regulamento/prai/REGRAS_VOLEI_DE_PRAIA_2015-2016.pdf).
- Costa, M. M. (2005). *Vôlei de praia: configurações sociais de um esporte-espetáculo de alto rendimento no Brasil*. 169 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade de Brasília, Brasília. <https://doi.org/10.1590/s0102-69922005000300012>
- Costa, M. M. (2007). Esporte de alto rendimento: produção social da modernidade - o caso do vôlei de praia. *Soc Estado*, 22(1), 35-69. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <http://www.periodicos.unb.br/index.php/estado/article/view/3538/3096>. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922007000100003>
- Dias, C. (2008). Por um programa investigativo para os esportes na natureza. *Licere*, v.11, n.1, 1 -23. Belo Horizonte. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <https://seer.ufmg.br/index.php/licere/article/view/645>
- Durriue, L. (2011). A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. *Trab. educ. saúde*, 47-67. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <http://www.scielo.br/pdf/tes/v9s1/03.pdf>. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400003>
- Figueiredo, M. G., & Athayde, M. (2005). Organização do trabalho, subjetividade e confiabilidade na atividade de mergulho profundo. *Revista Produção*, 15(2), 172-183. Retirado em fevereiro,

- 14, 2017. <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n2/v15n2a03>. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132005000200004>
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, 19(65), 101-140. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000400004>
- Durrive, L., & Schwartz, Y. (2007/2010). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF.
- Schwartz, Y. (2014). Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de Hoje*, 49(3), 259 - 274. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <http://revistaseletronicas.pucrio.br/ojs/index.php/fale/article/view/19102/0>. <https://doi.org/10.15448/1984-7726.2014.3.19102>
- Schwartz, Y. (2015). Conhecer e estudar o trabalho. *Trabalho & Educação*, v.24, n.3, set-dez, 83-89. Retirado em fevereiro, 14, 2017. <http://www.portal.fae.ufmg.br/revistas/index.php/trabedu/article/view/2340/1631>
- [5] Quando utilizamos a expressão Clínicas do Trabalho, falamos da clínica enquanto uma ação onde o sujeito dobra-se sobre si mesmo. Neste sentido, uma clínica do trabalho visa à ação sobre um campo profissional e busca desenvolver o "poder de agir" (Clot, 2007; 2010) dos trabalhadores sobre eles mesmos e sobre este campo profissional, operando desvios e construção de outros modos de trabalhar.
- [6] De acordo com as Regras Oficiais de Vôlei de Praia para os anos de 2013 a 2016, os comportamentos permitidos, caracterizados como "fair play", apontam que "os participantes devem comportar-se de maneira respeitosa não somente para com os árbitros, mas também em relação aos outros oficiais, aos adversários, aos companheiros de equipe e aos espectadores" (Confederação Brasileira de Voleibol, 2014, p.29). Embora não fique claro o que seja uma maneira "respeitosa", o regulamento aponta para 3 condutas passíveis de punição: conduta rude, que seriam condutas contra os "princípios morais e dos bons costumes"; conduta ofensiva, que seriam gestos ou palavras insultantes ou difamantes; e a agressão física a companheiros de time, adversários e arbitragem.

## NOTAS

- [1] Quando falamos de esporte de alto rendimento, apontamos aqui não só para uma profissionalização da prática esportiva, mas também para a criação e o desenvolvimento de tecnologias de movimentos, de divulgação (mídia especializada) e consumos desse esporte (vestimentas, componentes nutricionais, artigos esportivos, etc.).
- [2] O **saque** é o fundamento que coloca a bola em jogo, onde o jogador deve lançá-la sobre uma rede – que divide a quadra em dois espaços iguais – em direção ao espaço da dupla adversária; a **recepção** é um dos fundamentos de defesa, e é utilizada quando a equipe recebe a bola da dupla adversária (após o saque ou um ataque), evitando que a bola toque na areia da quadra interna; o **levantamento** é um fundamento de passe que geralmente é utilizado quando um dos jogadores da dupla levanta a bola de modo a prepará-la para o parceiro devolvê-la ao campo adversário; o **ataque ou virada de bola** é a devolução da bola para a quadra adversária na tentativa de marcar o ponto; e o **bloqueio** é outro fundamento de defesa, e acontece quando um dos atletas da dupla realiza um salto próximo à rede de modo a evitar que o adversário devolva a bola sobre a rede e complete o ataque.
- [3] Cada atleta pode dar apenas um toque na bola; desse modo, para que a dupla consiga lançar a bola para a quadra adversária na tentativa de obter a pontuação, ela deve realizar uma jogada que tenha 3 toques no total. Caso a dupla ultrapasse o número de 3 toques, o ponto é dado à dupla adversária.
- [4] Palavra utilizada por uma das atletas entrevistadas.

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Borba, L. & Muniz, H. (2017). "Mudando para o time": a dimensão coletiva no trabalho de atletas de vôlei de praia. *Laboreal*, 13(1), 56-65. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117b>

---

**ATAS DE SEMINÁRIOS**

**EDUCACIÓN Y ACTIVIDAD DE TRABAJO: DIÁLOGOS, OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS –  
PREÁMBULO.**

---

**ALVARO CASAS**

---

Carrera Educador Social  
Consejo de Formación en Educación  
Administración Nacional de  
Educación Pública  
Salto 919 ap. 5  
11200, Montevideo  
Uruguay  
[alvaro.casas.gorgal@gmail.com](mailto:alvaro.casas.gorgal@gmail.com)

---

**EDUCAÇÃO E ATIVIDADE DE TRABALHO: DIÁLOGOS,  
OBSTÁCULOS E DESAFIOS – PREÂMBULO.**

---

**ÉDUCATION ET ACTIVITÉ DE TRAVAIL: DIALOGUES,  
OBSTACLES ET DÉFIS – PRÉAMBULE.**

---

**EDUCATION AND WORK ACTIVITY: DIALOGUES,  
BARRIERS AND CHALLENGES - PREAMBLE.**

**Es un gran placer** poder presentar este texto, que intuimos es una necesidad para Uruguay y para Iberoamérica. Es un gran honor porque se trata de una puerta que se abre en nuestros países para desarrollar una reflexión seria, rigurosa, sobre los procesos de trabajo, al ser la primera vez que la Ergología se presenta en un país de habla castellana/hispana. Es una necesidad porque la creciente visibilidad de los procesos de *Educación y Trabajo* en Uruguay, así como las tendencias en América Latina y el mundo, hacen que esta articulación se imponga como un tema de reflexión en la agenda actual. Intuimos -y usamos este verbo para no arrogarnos la pretensión del interés ajeno - que será de interés para los distintos actores de la formación profesional, para docentes, educadores, educadores sociales, profesionales diversos, gestores, empresarios, sindicatos, así como para el público en general.

**Esta exposición** fue realizada el día 5 de mayo de 2015, en el marco del Proyecto “Yves Schwartz en Uruguay”, que implicó la participación del filósofo francés en una conferencia en la ciudad de Montevideo, otra en la ciudad de Maldonado y la realización de un curso de capacitación de “Introducción a la Ergología”, también en la capital del país.

Las actividades fueron organizadas por Proyecto TR3S y contaron con la participación de unas 150 personas, contando con el auspicio de la Asociación de Educadores Sociales del Uruguay (ADESU), de la asociación civil Juventud para Cristo, del Centro Regional de Formación de Profesores del Este (CERP Este) y de la Universidad ORT<sup>[1]</sup>.

Yves Schwartz ha desarrollado una corriente filosófica, una perspectiva denominada “Ergología”, que centra su análisis en el concepto de actividad, analizándola desde un punto de vista histórico y conceptual, considerando de forma particular al trabajo como espacio de actividad.

Dimos con los planteos de Yves Schwartz a través de textos brasileños vinculados a la formación profesional (Nogueira Ramos, 2001), en los que su teoría emergía de forma clara y lúcida. Encontrar las categorías y el análisis propuesto por Yves Schwartz fue -y permítasenos usar la analogía- como encontrar una fuente de agua en medio de una ciudad que uno conoce por primera vez. De tanto caminar y caminar, de tanta avidez por conocer, la mente no se cansa, pero el cuerpo sí; sucede entonces que el visitante encuentra en el curso de un río, en la perspectiva del mar o en una fuente de agua, una excusa para parar, para sentarse, para observar y reflexionar.

Y fue precisamente un texto sobre los Ingredientes de la competencia laboral (Schwartz, 1997/1998) el primer texto escrito por el autor con el cual tomamos contacto y el que despertó nuestro interés, el que nos hizo parar, el que estudiamos y también disfrutamos.

Algo de ese texto se dibuja en el contenido de la conferencia que introducimos a continuación y que estuvo dirigida a estudiantes

y egresados de la oferta formativa del Instituto de Educación de la Universidad ORT, así como a actores clave de la Formación Profesional y de la Educación Social en Uruguay.

La conferencia dice mucho acerca del concepto de Trabajo concebido como actividad, pero, ¿qué decir del lugar dado a la Educación en este contexto? Quisiéramos introducir dos reflexiones: Cuando hablamos de “formación profesional” estamos hablando de “formación en relación al trabajo”. Por tanto, comprender el trabajo, y no quedarnos en los lugares comunes en los que habitualmente se coloca al trabajo, se impone como una necesidad.

En segundo lugar, surge desde la conferencia que, a la hora de trabajar, los saberes incorporados en la educación operan en un marco de “debate de normas” del sujeto con su entorno. Es decir que “la primera anticipación” no remite sólo a saberes académicos, sino a todo tipo de normas que anteceden al aquí y el ahora de una persona en actividad. Ello implica entonces no sólo pensar al saber como una norma sino como una norma entre otras, a la hora de desarrollar actividad. Esta reflexión, que merece ser discutida entre educadores, pedagogos e investigadores requiere salir nuevamente del lugar común del concepto de “norma” para adentrarse en la conceptualización de sujeto implícita en la perspectiva ergológica. Invitamos entonces al lector “pedagógico” a adentrarse en la filosofía de Georges Canguilhem para profundizar en esta concepción, a quien Yves Schwartz menciona particularmente en la propia conferencia.

Por último, es dable aclarar que esta conferencia debe leerse en el contexto de una introducción de la Ergología en la sociedad uruguaya y en los países hispano parlantes. En este sentido, puede decirse que el planteo es menos filosófico que pragmático. La introducción de categorías como “doble anticipación”, “ingredientes de la competencia” o la descripción de una experiencia «fundante», no buscan agotar la “gramática” ergológica ni la amplitud del pensamiento filosófico de Schwartz, sino que marcan pistas para introducir a la Ergología en los ámbitos académicos y sociales de nuestros países<sup>[2]</sup>.

**Queremos reconocer** la participación de todas las instituciones ya mencionadas y de las personas que colaboraron de una u otra manera para la realización del proyecto que trajo a Yves Schwartz a Uruguay. En particular a todo el personal del Instituto de Educación de la Universidad ORT quien cedió las instalaciones para la realización de la conferencia. También deseamos resaltar el trabajo de transcripción realizado por la psicóloga colombiana Luisa Fernanda Delgado quien colaboró de forma muy profesional con el proyecto de publicación.

Nos tocó acompañar a Yves Schwartz en esta conferencia, apoyando en la traducción o en la aclaración de algunos significados. Si bien su lengua materna es el francés, él prefirió dictar la conferencia en español, refrescando una lengua que había practicado en su juventud; por ello el texto puede presentar imperfecciones de sintaxis o términos en “portuñol”. Si bien la

conferencia fue revisada y complementada por el autor y se han realizado los mayores esfuerzos por obtener el mejor producto posible, el texto puede presentar algún pasaje que no sea del todo claro para el lector.

En síntesis y hablando de traducciones, Yves Schwartz supo traducir nuestras inquietudes en la conferencia que aquí se transcribe y esperamos que muchos otros, en Iberoamérica y en los países hispano parlantes, puedan utilizar esta herramienta para traducir las propias.

En lo personal y desde proyecto Tr3s extendiendo un cordial saludo a todos quienes se sientan identificados con el contenido del texto, deseando que nuestra intuición inicial se convierta en realidad.

---

## NOTAS

- [1] Proyecto TR3S es un espacio de pensamiento y de vida, con una marcada orientación pedagógica, que articula siguiendo la composición de su sigla, a las categorías del trabajo, de la educación y de la sensibilidad. Ver más en <https://www.facebook.com/Tr3s.uy>
- [2] Para aquellos que quieran profundizar o actualizar los contenidos de esta conferencia, en particular lo que hace al contenido de la “segunda anticipación” sugerimos revisar el concepto de “saberes valores” (Ver Schwartz, 2015 y Schwartz, 2005).

---

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Casas, A. (2017). Educación y actividad de trabajo: diálogos, obstáculos y desafíos – Preámbulo. *Laboreal*, 13 (1), 66-68. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117ac>



---

**ATAS DE SEMINÁRIOS**

**EDUCACIÓN Y ACTIVIDAD DE TRABAJO: DIÁLOGOS, OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS –  
CONFERENCIA.**

---

CONFERENCIA DE YVES SCHWARTZ, MAYO 5 DE 2015, MONTEVIDEO, URUGUAY

---

Institut d'Ergologie  
Aix-Marseille Université  
29 Avenue R. Schumann  
13 100, Aix-en Provence Cedex  
France  
[yves.schwartz@univ-amu.fr](mailto:yves.schwartz@univ-amu.fr)

---

**EDUCAÇÃO E ATIVIDADE DE TRABALHO: DIÁLOGOS,  
OBSTÁCULOS E DESAFIOS – CONFERÊNCIA.**

---

**ÉDUCATION ET ACTIVITÉ DE TRAVAIL: DIALOGUES,  
OBSTACLES ET DÉFIS – CONFÉRENCE.**

---

**EDUCATION AND WORK ACTIVITY: DIALOGUES,  
BARRIERS AND CHALLENGES – CONFERENCE.**

Voy a desarrollar el tema que nos convoca, que lleva por título: *Educación y actividad de trabajo: diálogos, obstáculos y desafíos*.

Hay un vínculo enigmático entre formar y trabajar; entre formación profesional, o formación en general, y actividad de trabajo. Me propongo trabajar ese vínculo enigmático con la noción un poco oscura – soy consciente de ello – de “doble anticipación”.

Para presentar y resumir, hay una anticipación legítima del saber en dirección hacia la “actividad industrial”<sup>[1]</sup>, en dirección del “hacer”; pero hay también una anticipación menos fácilmente percibida y menos fácilmente aceptada del hacer: hacia el saber; hay una anticipación del mundo del saber direccionado sobre el mundo del trabajo, pero también del segundo hacia el primero.

Es lo que me han enseñado casi cuarenta años de lecturas y, aún más, mi propia experiencia de profesor en la Universidad, una experiencia de 30 años de reflexión sobre el trabajo, integrando, dialogando con las distintas categorías socio profesionales del mundo del trabajo, una experiencia que podría considerarse original. Es gracias a ello que puedo proponer algunas afirmaciones, siempre susceptibles a la crítica.

La primera anticipación está socialmente legitimada, busca preparar en la formación profesional a los alumnos para encontrar el mundo de la vida en el trabajo, a partir de saberes generales, permitiendo el dominio operacional de las distintas situaciones y atenuando o eliminando la dimensión de lo imprevisto, presente en toda experiencia de trabajo; pero, ¿hasta qué grado es posible? De una manipulación exagerada de la primera anticipación, según mi opinión, se pueden originar graves problemas de gobierno del trabajo humano. ¿Qué conocimiento problemático del trabajo, qué conocimiento de la actividad humana en general podemos identificar cuando la primera anticipación elimina casi completamente a la segunda? ¡Este es el problema!

Mi esquema de presentación es el siguiente: 1. Presentación de la primera anticipación; 2. De la primera anticipación a la segunda; 3. Tres ejemplos concretos; y 4. Síntesis y consideraciones finales. Y les mostraré dos o tres diapositivas que permiten ilustrar o aclarar.

## 1. LA PRIMERA ANTICIPACIÓN

Primer punto, la primera anticipación.

En toda situación de trabajo, dichosamente, hay una dimensión arreglada de protocolo, que se puede manipular, enseñar, más o menos a distancia, más o menos independientemente de su implementación en una situación real. Saberes que se traducen en secuencias arregladas, en procedimientos lógicos, técnicos, organizacionales, jurídicos, protocolos que se expresan en un conjunto de conceptos con la ambición de generalidad que implica todo uso de conceptos.

El problema esencial de la formación profesional será el de articular esos saberes legítimamente descontextualizados, contruidos en una relativa desconexión con el aquí y el ahora – en lo que yo llamo una relativa “des adherencia” en relación con el aquí y el ahora – con las sorpresas nacidas de lo inédito, nacidas de toda experiencia que, como he dicho, se ligan a una situación de trabajo singular. Quiérase o no, en toda enseñanza, en toda formación, hace falta una postura de neutralización, aunque provisoria, con respecto a lo que hombres y mujeres podrán hacer en el aquí y ahora con esos procedimientos, con esos saberes concebidos en “des adherencia”. Por ejemplo: el aprendizaje de una máquina industrial automatizada, el modo de funcionamiento de una central nuclear o la interpretación de las señales de una sala de control en una industria. Todos esos son saberes que se deben enseñar en “des adherencia”; por ejemplo, el aprendizaje de la contabilidad analítica, o de una lengua extranjera, del código civil o del derecho laboral. Esos saberes se transmiten sin preocuparse de los lugares, de los momentos donde serán manipulados. Estos saberes “stockeados” en las salas de clase, capitalizados en libros, manuales, DVD's, sitios internet o por e-learning, son validados por certificaciones o diplomas profesionales; siendo que la lista de estos saberes es indefinida.

Para ilustrar este punto, voy a pasar a lo que llamo los “*ingredientes de la competencia*”, porque a través de la experiencia de la que hablé, la cuestión de ser competente en situación de trabajo me ha parecido una cuestión difícil y compleja. Entonces me pareció que la competencia en el trabajo debía ser dividida en elementos heterogéneos. No hay sólo una forma de ser competente en el trabajo; he dividido la noción de competencia en varios ingredientes, en total seis (6).

La primera anticipación corresponde a lo que llamo el *Primer ingrediente* o *Ingrediente I* y podemos ilustrarla como sigue:

### El Ingrediente I (Presentación esquemática)

Es la capacidad de gestionar – dentro de las tareas a realizar en el contexto de una situación de trabajo – la dimensión de “protocolo”, tomado éste en el sentido experimental, científico; dicho de otra forma, es la capacidad de administrar todo aquello que puede ser anticipado, predeterminado, independientemente de quien ocupe esa situación de trabajo.

En segundo lugar, supone el dominio, por lo menos en parte, de saberes más o menos codificados: científicos, técnicos, económicos, jurídicos, gerenciales, etc. Aprender lo relacionado con este ingrediente exige disciplina, cuestión difícil y a veces también dolorosa, pero indispensable<sup>[2]</sup>.

En tercer lugar, supone el desplazamiento, la descontextualización de la persona en lo que tiene que ver con su propio espacio y tiempo de vida; de ahí, el carácter a veces doloroso de esta disciplina epistémica.

## Categorías o niveles de la primera anticipación

Entiendo que hay tres niveles de la primera anticipación o tres perfiles (profesionales) de personas que manipulan esa primera anticipación: *los científicos, los investigadores* – en general vinculados a la Universidad – que fabrican, crean, postulan saberes que van a ser utilizados por un segundo perfil: los profesores, en la formación profesional, que pueden más o menos alimentar el trabajo de las *personas que gobiernan el trabajo humano*, – tercer perfil – el management, etc. Hay entonces tres niveles de manejo de esa primera anticipación.

Sabemos que esa primera anticipación es una facultad que es propia al genio humano, que da la posibilidad de anticipar una cosa, un producto, *in absentia*, es decir, antes de que el producto sea realizado, anticipar la actividad futura de los otros, de la actividad de las otras personas que lo van a fabricar o hacer; o incluso antes de su propia actividad, por ejemplo cuando se planifica o se plantea un proyecto para sí mismo. Pueden plantearse entonces distintas situaciones, a condición de que se establezcan configuraciones estables de actividad, configuraciones que se puedan conocer y analizar por medio de los recursos de los diferentes saberes: científicos, técnicos y sociales.

## 2. DE LA PRIMERA ANTICIPACIÓN A LA SEGUNDA

Toda competencia profesional, cualquiera que sea, debe incluir una parte variable – que no se puede determinar exactamente – de tales formas de saber (saber de la primera anticipación, del primer ingrediente) Simplemente porque vivimos, desplegamos nuestra vida de humanos en un mundo saturado de normas técnicas, organizacionales, jurídicas e higienistas, oriundas o nacidas de la combinación de esos saberes y de esos referenciales normativos; no podemos vivir sin incluir todo eso. Pero aquí se plantea un problema mayor: ¿Qué mundo supondríamos definiendo la competencia profesional por ese único ingrediente? Es una actitud que podemos encontrar con cierta frecuencia, pero, ¿qué quiere decir? ¿Qué implica?

Este primer ingrediente de la competencia depende de una suposición – lo cual también es una ficción necesaria: esa construcción en “desadherencia”, esos conceptos, son operatorios en caso de presuponer un medio de acción fiel, estable, intercambiable. En las salas de aula, por ejemplo – tal como lo hago en mi condición de profesor – se razona sobre similitudes, sobre casos similares; ¡y no se puede hacer de otra manera! Se presupone, por ejemplo, una central nuclear con todas las instalaciones en un estado normal, con sensores de información fidedignos, con cooperaciones jerárquicas bien establecidas; y cuando se imaginan estados “degradados” – como se dice en la industria – se modelizan simulaciones para funcionamientos colectivos que buscan anticipar esos modos degradados.

En las actividades de servicio – que son las nuestras – se suponen por ejemplo, clientes o usuarios promedios, habitualmente alfabetizados en la lengua del país; pero sabemos que esta modelización es casi imposible, por ejemplo en el trabajo social, en la educación social, en el hacer de las disciplinas humanas en general, donde se encuentran personas y situaciones siempre diferentes; en una formación en gestión se deben suponer empresas normalmente abastecidas por una logística fluida, con relaciones profesionales estabilizadas o, si no fuera el caso, se proveerá a los futuros gestores de módulos de aprendizaje de resolución de conflictos.

En síntesis, este ingrediente sólo es transmisible bajo la condición de neutralizar *las formas de uso de sí mismo por uno mismo*, la propia experiencia de trabajo, a pesar de que ese uso de sí es, muy a menudo, prácticamente invisible.

La cuestión que podemos colocar es: ¿hasta qué grado la actividad humana se puede reducir a esas modelizaciones anticipativas? Esa postura de neutralización de las dimensiones singulares, que todo hacer, producir humano, reproduce y encuentra día tras día, ha mostrado su prodigiosa fecundidad; sin embargo hoy nos damos cuenta hasta qué punto esa confianza en los poderes del concepto, esa postura de modelización anticipativa, de “procedurización” de las situaciones de vida y del trabajo, puede ser vinculada a una concepción de la actividad humana profundamente subestimada y casi vaciada de lo que yo llamo sus “dramáticas internas”. ¿Será que la actividad humana puede ser una simple implementación de lo que fue decidido antes de ella y generalmente, fuera de ella – otros lugares, otras personas, otros perfiles que van a pensar la actividad de los otros que vendrán después? Hay que pensar, por tanto, una segunda anticipación, por la cual, la actividad, en sus debates internos, sus dramáticas, sus formas de eficacia, “re convoca” en parte, el patrimonio anterior de conocimientos y de normas; y luego, requiere que el formador, que los diferentes líderes del gobierno del trabajo y que los propios científicos o investigadores “*re trabajen*” sus saberes, sus procedimientos, sus modelizaciones conceptuales, porque la realidad muestra que hay que dar cuenta de lo que la actividad “real” nos enseña. Esto debería transformar entonces el resultado de la primera anticipación.

Cada uno de los protagonistas de ambas anticipaciones dibuja o perfila el programa de trabajo virtual de los otros protagonistas del par *saber-hacer / conocer-hacer*. Pero debemos plantearnos la interrogante: ¿Cada uno de ellos va a tomar la tarea que el otro virtualmente le propone?; esto es otra historia, nunca es evidente. Y es un verdadero desafío que haya una real simetría entre las dos anticipaciones.

Para aclarar esto, recordemos que el primer Ingrediente es *sólo un elemento* de la competencia “industriosa”. Brevemente, podemos mostrar los otros ingredientes que pueden ayudar a mostrar que en la competencia de cada uno en situación de trabajo está presente, el elemento uno, indispensable, pero que no puede ser

el único. Para ello, proponemos presentar la lista de lo que hemos dado en llamar hace algunos años como “los ingredientes de la competencia” y que vamos a encontrar en mayor o en menor medida en lo que sigue de nuestra exposición. Los presentaré de forma esquemática, en el siguiente cuadro 1:

#### INGREDIENTE I

- Capacidad de gestionar – dentro de las tareas a realizar en el contexto de una situación de trabajo – la dimensión de “protocolo” (tomado en el sentido experimental, científico); o, dicho de otra forma, de todo aquello que puede ser anticipado, predeterminado, independientemente de quien ocupe esa situación.
- Supone el dominio, por lo menos en parte, de saberes más o menos codificados: científicos, técnicos, económicos, jurídicos, gerenciales, etc. Lo relacionado con este ingrediente exige una disciplina de pensamiento – cuestión difícil y a veces dolorosa – pero indispensable.
- Supone el desplazamiento, la des contextualización de la persona en lo que tiene que ver con su propio espacio y tiempo de vida (de ahí el carácter a veces doloroso de esta disciplina)

#### INGREDIENTE II

- Capacidad de gerenciar la dimensión histórica, singular, de la situación, la dimensión de “encuentro de confluencias” o “encuentro de encuentros” (encuentro de interfaces – medios técnicos, humanos etc. – que deben operar en común, esto crea una singularidad al “cuadrado”, al “cubo”). Esto supone que el “*cuero-sujeto*” se impregne de ese tejido socio-técnico específico, lo que exige “un cierto tiempo” (“temporalidad ergológica”).

#### INGREDIENTE III

- Capacidad de producir una sinergia entre el ingrediente I y II, un “ida y vuelta” entre el ingrediente I y el II.
- Capacidad de arbitrar, de resolver una situación, considerando que representa un caso general, pero también que la situación se presenta de forma singular; implica la necesidad de utilizar el protocolo, pero ajustándolo a la situación particular.

#### INGREDIENTE IV

- El Ingrediente IV es un trabajo interior, invisible.
- Su calidad no depende de la “motivación” de la persona, sino, más bien, del estado en el cual se encuentra la relación entre la persona con su medio de trabajo.

- ¿En qué medida la persona puede apropiarse de ese medio como “suyo”, medio en el cual ella puede hacer valer, en parte, algunas de sus propias normas de vida?
- ¿En qué medida la persona podrá “transformar en patrimonio” elementos del pasado de ese medio, haciendo de ello una conquista para sí y para un grupo (¿“su” grupo?)
- El ingrediente 4 habla de la relación “en valor” entre el/ la trabajador/a y el organismo que le emplea. ¿En qué medida el medio vale como un espacio posible para su desarrollo?

#### INGREDIENTE V

- En la medida que el medio de trabajo “crea valor” (mucho o poco) para la persona (probabilidad de que la persona desarrolle sus potencialidades – ver ingrediente IV) todos los ingredientes de competencia se desarrollan unos apoyando a los otros, según una dinámica virtuosa.
- La dinámica opuesta, “viciosa”, está conectada a una relación “en valor” negativa (pasiva) entre la persona y el medio.

#### INGREDIENTE VI

- Dentro de un medio de trabajo, al interior de un equipo, se trata de la capacidad de cada uno de apreciar los diferentes “perfiles”, los ingredientes de competencia de las otras personas presentes, incluidos los suyos propios.
- Y a partir de ello, la capacidad para construir sinergias colectivas, valorizando las potencialidades de cada “perfil” singular de competencia (construcción de “Entidades Colectivas Relativamente Pertinentes”, ECRP).
- Este ingrediente puede reemplazar y mejorar la expresión corrientemente empleada de “capacidad de trabajo en equipo”.

Cuadro 1: Los 6 ingredientes de la competencia (Schwartz, 1997)

En síntesis, con este listado de ingredientes, no se pretende transmitir una receta, ni una fórmula, sino proporcionar algunas pistas para encontrar distintas maneras de gestionar el trabajo. Para resumir la idea, me parece que hay tres dimensiones heterogéneas en el concepto de competencia; a partir de ellas, podemos ir profundizando en los seis ingredientes diferentes citados en el cuadro anterior.

1. La dimensión de la competencia que está vinculada a la “des adherencia”: se trata del ingrediente I. Es un ingrediente con el cual en general estamos más acostumbrados y es una dimensión más que indispensable.

2. La otra dimensión, por el contrario, es una dimensión en “adherencia”, que supone la presencia de una persona con su cuerpo en una situación de “hacer”, llena de historia, de singularidades; lo que implica una gran diferencia con el primer ingrediente. Para cumplir con una tarea, se tiene que disponer de personas que conozcan la historia particular de un medio, o de un oficio, con el fin de administrar una situación de trabajo aquí y ahora.
3. La otra dimensión heterogénea de la competencia, bien diferente a las otras dos, es la cuestión de la relación “en valor” que tenemos con el medio de trabajo. No podemos separar el hecho de crear, de aprender, de memorizar los aspectos esenciales de una situación de trabajo, si esta situación no tiene valor para nosotros, si tenemos una relación de indiferencia o una relación negativa con la situación.

Son tres dimensiones de la competencia que son completamente diferentes, heterogéneas; y una buena gerencia, un buen gobierno de las situaciones de trabajo, debe tratar de reunir, de articular, de hacer trabajar estas tres dimensiones conjuntamente. Es a partir de estas tres dimensiones que pueden deducirse los seis ingredientes esquematizados antes.

Lo importante es recordar que no podemos reducir la competencia al Ingrediente I. Y el Ingrediente I nunca puede anticipar un *one best way* – la expresión clásica del taylorismo – para producir, para fabricar, para recibir clientes, para aconsejar usuarios.

No es posible, no hay un *one best way* y por eso el Ingrediente I deja a cargo de los actores un re trabajo de las eficacias “industriosas”. Deja abierto un espacio para escoger, un espacio de preferencias, como voy a ilustrar en un ejemplo.

Por tanto, cada uno tiene que escoger cómo hacer dentro de un cuadro de prescripciones, de normas. Siempre queda un espacio para escoger, un espacio de preferencias y así identificamos el ingrediente IV, una interferencia de valores en ese re trabajo.

Lo importante a retener es que hay un horizonte más o menos silencioso, más o menos público, pero sin embargo nunca eliminable, donde se desarrollan debates de valores, debates que son internos a la segunda anticipación; segunda anticipación que debería obligar a los formadores, a los dirigentes y a los investigadores a retomar, a re trabajar su primera anticipación.

Esta interferencia de nociones de valores es específica de la segunda anticipación, contrariamente a lo que sucede con la primera anticipación, la cual, en teoría, tiene que neutralizar todos los parámetros de una situación.

### 3. TRES EJEMPLOS

Para ilustrar estas proposiciones – que quizás parezcan un poco abstractas – quiero presentar tres ejemplos de situaciones muy diferentes. El primer ejemplo es de una situación de trabajo tí-

picamente taylorizada. Si bien ese tipo de trabajo no abarca las situaciones de trabajo que ustedes practican, que yo practico, subyace en muchas situaciones de trabajo, pudiendo deducirse de él muchas cosas a la vez, lo que nos permite presentar algunos ejemplos de las dos anticipaciones.

#### EJEMPLO 1

Un ejemplo que me dieron los ergónomos, con quienes he trabajado mucho, fue sobre la fabricación de componentes electrónicos para la producción de televisores en una empresa francesa, cerca de Angers. Ilustra esa distinción famosa entre el trabajo prescripto y el trabajo real, propuesta por la ergonomía francófona, o “ergonomía de la actividad”.

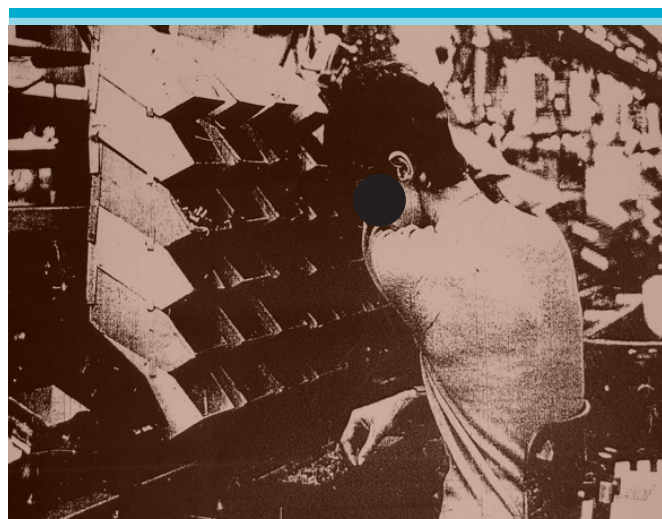


Figura 1: Puesto de trabajo: inserción en la línea de montaje de productos electrónicos (Foto de la colección personal del ergónomo J. Duraffourg, que participó en este estudio).

En la fotografía (Figura 1) se observa a la ergónoma que participó de la experiencia (Catherine Teiger<sup>[3]</sup>), ocupando el puesto de una operadora. Aquella experiencia fue construida por el equipo de ergónomos en conjunto con los sindicatos, con la anuencia de la dirección de la empresa.

¿Cómo comprender la actividad de las operadoras, una actividad que no podía reducirse a la primera anticipación? En la foto hay un puesto de trabajo, la línea de montaje, la operadora sentada, y frente a ella hay 27 cajones con los componentes que tiene que colocar sobre el bloque de baquelita que llega por la izquierda y que poco a poco se traslada a la derecha. Es una situación típica de trabajo taylorizado.

En la otra diapositiva (Figura 2), se puede ver una esquematización que hicieron mis amigos ergónomos para ilustrar ese concepto famoso de la ergonomía francesa (la distinción entre el trabajo prescripto y el trabajo real). Aquí se ve el resultado de la primera anticipación (o más precisamente la parte final)



es decir el trabajo de los técnicos del “área de procesos”<sup>[4]</sup> que trataron de imaginar una esquematización de los gestos de las operadoras; 27 gestos bien secuenciados. Cada número es un gesto. Tomar el componente del cajón y colocarlo en el bloque. Es una concepción de trabajo pensado fuera de la fábrica, en otro momento, en otro lugar y es una manera de ilustrar la primera anticipación. Se trata de una figuración teórica abstracta (la del “trabajo prescripto”) de lo que tiene que hacer la operadora en este puesto de trabajo. Para hacer todo esto, el espacio que puede ocupar la operadora es de 86 centímetros y el tiempo es de 2 minutos.

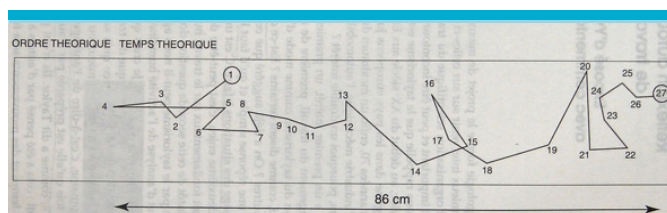


Figura 2: Trabajo prescripto (Daniellou, Duraffourg & Guérin, 1982, p.49).

El descubrimiento realizado es un descubrimiento absolutamente general. En cada situación de trabajo, la realidad es particular: muestra esta diferencia entre trabajo prescripto y trabajo real. Claro que hay que ir con lentes para descubrir la diferencia porque de lo contrario no se ve nada. Si usted no sabe que hay que descubrir una distancia, usted no la ve. En el esquema se ve el momento de la reconfiguración, esto deja ver lo que llamamos la “re normalización”. De un lado la norma oficial, del otro, una esquematización de la renormalización del trabajo realizado por la operadora.

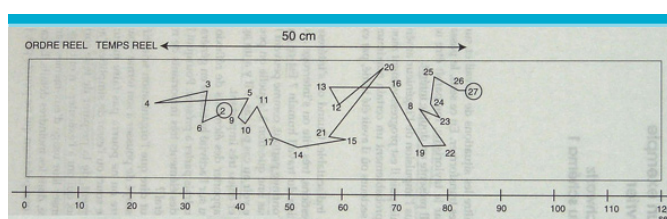


Figura 3: Trabajo real (Daniellou, Duraffourg & Guérin, 1982, p.49).

Hagamos algunas precisiones para presentar las figuras que siguen: Se observa la posición de las manos prevista por el área de procesos; lo que implica un movimiento en alternancia de las dos manos, una colocando el componente sobre el bloc de baquelita mientras que la otra toma el componente siguiente del cajón. (figura 4). Por el contrario, en la figura 5, se observa uno de los modos operatorios reales, donde las dos manos toman componentes de forma simultánea de los cajones.

#### LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA PRIMERA ANTICIPACIÓN



Figura 4: Modo operatorio “teórico” en el puesto de inserción en la línea de montaje de productos electrónicos: movimientos en alternancia (Laville, Teiger & Duraffourg, 1972; Teiger & al., 2006, p. 54).

#### LA RENORMALIZACIÓN



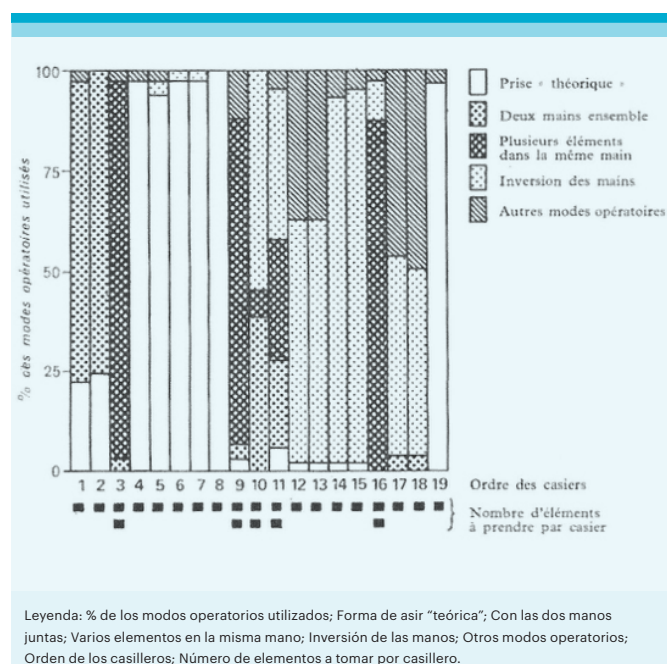
Figura 5: Uno de los modos operatorios “reales” en el puesto de inserción en la línea de montaje de productos electrónicos: movimientos simultáneos (Laville, Teiger, Duraffourg, 1972; Teiger & al., 2006, p. 54).

Comparando las figuras 2 y 3, se puede observar que hay al menos tres diferencias esenciales entre una y otra:

1. La operadora gana espacio porque hace sus operaciones sobre 50 cm.
2. Gana tiempo: más o menos 20 segundos.
3. Modifica el orden de los gestos.

Se trata de diferencias que no se pueden observar en el esquema correspondiente al trabajo prescrito (figura 2). Para recomponer los gestos, la operadora realiza posicionamientos no codificados, como se observa en la figura 5: las dos manos al mismo tiempo sobre los cajones gracias a lo cual puede tomar dos componentes en un mismo gesto; por eso no vemos en la figura nº 3 al gesto número 1.

Y para finalizar con este ejemplo – que es un pequeño ejemplo pero que nos enseña muchas cosas – quisiera decir algunas palabras presentando la figura que sigue (Figura 6). Si dividimos el tiempo – los 50 segundos reales de la operadora – en 19 partes, solamente hay un espacio de tiempo, sobre el número 8, donde el movimiento de las manos coincide exactamente con lo que fue previsto por los métodos en la primera anticipación.



¿Llegamos al punto de preguntarnos por qué la operadora re normaliza su tarea? Por motivos que son racionales para ella (y no por los técnicos del “área de procesos” que anticiparon su tarea) y porque la operadora pone en juego varios saberes complejos, conscientes, no conscientes, varios saberes que la

condujeron a modificar lo prescripto. Y aquí hay una pregunta para la primera anticipación. La cuestión es: ¿será que la primera anticipación va a dar cuenta, va a reflejar los saberes complejos que condujeron a la operadora, con todas las otras operadoras, a modificar su trabajo? ¿Y podríamos imaginar que esa consecuencia va a modificar el trabajo de los técnicos del área de procesos, en un movimiento inverso? En síntesis, se trata de un ejemplo singular, pero del cual podrían derivarse las mismas consecuencias para otras situaciones de trabajo y es un ejemplo interesante porque nos obliga a reflexionar sobre esta dialéctica de las anticipaciones.

## EJEMPLO 2

Quiero evocar otro ejemplo muy diferente. Ejemplo de un piloto de Air France, una persona muy interesante que se llama *Michel Jouanneaux*, ex piloto de aviación civil que luego trabajó con ergónomos, con nosotros, sobre su trabajo como piloto de línea. Es muy interesante. Y va a trasladar la cuestión de la doble anticipación a un campo muy diferente del campo de la operadora. En su obra (Jouanneaux, 2011) que se llama *De l'agir au travail* (Del hacer en el trabajo), se pregunta sobre lo que significa “*estar presente*”, estar presente frente a sus situaciones de trabajo. ¿Qué significa que estoy presente en este momento de mi vuelo, en un vuelo París – New York a bordo de un Boeing 747?

Él dice que se trata del desorden de lo real, el desorden de la realidad presente, de la realidad del momento, es decir que nadie puede anticipar exactamente, ni siquiera con muchos parámetros, cuál es la situación en un momento dado del vuelo.

Dado que es el *desorden de lo real* lo que crea el contexto, el que le ordena esa exigencia de *ser en el momento* presente, de estar presente, tiene que estar presente frente a ese desorden, desorden relativo, pero desorden al fin. Plantea que el pensamiento puesto en lenguaje, incluido el *lenguaje interior* – como él lo llama –, en tanto introduce una distancia de tiempo, debe ser “desactivado”. La primera anticipación no es dejada de lado, pero el problema es comprender cómo esta primera anticipación puede incorporarse en la actividad, enfrentándose con lo que él llama *el sentido actual de la misión*, enfrentado al tratamiento nunca estandarizado del presente.

Encontramos aquí los tres niveles de la primera anticipación, que crean dificultades para el piloto por ser segmentos separados, deslocalizados del desorden del presente. ¿Cómo gestionar ese desorden con esos trozos, esos segmentos de la primera anticipación? Los pilotos tienen que dar coherencia – lo cual no es evidente – a los segmentos de saberes extraídos de un “mosaico” de disciplinas madres. Aquí se ve el papel de los científicos, de los investigadores, de los formadores; contenidos como fisiología, medicina, psicología cognitiva u otras – esto es el papel de los científicos en la primera anticipación – que a su vez alimentan la formación profesional para pilotear,



aportan las nociones de estrés, errores, etc.; es decir distintos segmentos de formación profesional que son focalizados sobre la tarea prescrita.

Hay una tarea prescrita exactamente como en el caso de la operadora. La formación profesional va a utilizar los segmentos de saberes científicos en un mosaico que no tiene coherencia interna. A partir de estos segmentos de saberes, corresponde la "procedurización" del trabajo por medio de un mosaico de prescripciones heterogéneas; quiere decir que, por ejemplo, antes de su vuelo, el piloto va a sacar de su cajón muchas instrucciones, muchas prescripciones, relativas a su vuelo, que no tienen coherencia entre ellas y su problema es: ¿cómo voy a hacer para "estar presente" en mi presente con esos segmentos que no tienen relación directa con el desorden del presente de mi vuelo aquí y ahora?

Ese diagnóstico que corresponde a la primera anticipación y que descuartiza las exigencias del servicio aquí y ahora en un mosaico de procedimientos, provoca una *irritación silenciosa*, él habla de "irritación" en su libro, se irrita contra esa manera de ignorar al trabajo como una gestión de una multiplicidad de parámetros que nunca se pueden anticipar en su singularidad. La sustancia del trabajo es esta gestión, trabajar es eso. Este diagnóstico lo podemos entender como la negación de la segunda anticipación. La segunda anticipación responde a la necesidad de estar presente en el presente, nos remite a un saber, que es el saber del piloto, que es el saber de la segunda anticipación, que puede o que podría desencadenar el re-trabajo de los protagonistas de la primera anticipación.

¿Cómo esto no iba a generar una molestia en personas que se supone aceptarían una heterodeterminación de su hacer por un *patchwork* heterogéneo de normas y procedimientos?

Para resumir esta ilustración, encontramos de nuevo la interferencia necesaria de la actividad con un mundo de valores, que la primera anticipación no puede prever ni formalizar. Desde el momento en que el piloto tiene que escoger cómo gestionar ese presente, como articular, como ignorar algunos elementos de ese mosaico, él es el que tiene que elegir y crear las opciones; él mismo, su personalidad. Esto habla de la relación con valores. "Por ejemplo, cuando se avizora un episodio difícil de trabajo" múltiples opciones pueden ser seleccionadas: "Retroceder" frente a la dificultad, "transgredir las exigencias", o por el contrario generar un "deseo de enfrentar la dificultad", de memorizar o no tal procedimiento; y además, un "polo ético puede conducir a rechazar un trabajo juzgado como injusto" o, por el contrario, jerarquizar la necesidad de ejecutar "un trabajo bien hecho" (p. 195).

Esto nos confirma que el uso *industrioso* en el trabajo de los hombres y mujeres, tal como funciona – más o menos bien o más o menos mal, en nuestras sociedades modernas – no puede eliminar de parte del obrero, de la operadora, del piloto de aviación – en el corazón de la dinámica de la segunda anticipación – una interrogación sobre las opciones. Ese conflicto de normas, esa relación con el mundo de valores, es propio de la segunda anticipación.

### EJEMPLO 3

Hay un tercer ejemplo, que voy a resumir.

Es un estudio (Drumond, Zambroni de Souza & Schwartz, 2017) de amigos brasileiros que trabajaron sobre las simulaciones; simuladores para la formación de conductores y para preparar a los alumnos, con el fin evitar accidentes de conducción en las ciudades brasileiras.

Sabemos que los simuladores han sido utilizados desde hace mucho tiempo en la medicina, o en la formación de operadores para la industria nuclear; pero estos investigadores hacen un estudio sobre la nueva utilización de simuladores en la formación profesional de los conductores jóvenes. Es muy interesante porque validan, por una parte, este uso de simuladores como un medio para ir lo más cerca posible del lado de la actividad real; y a su vez, tratar de imitar, de imaginar una situación real y preparar a los jóvenes para enfrentarse a esas ficciones de trabajo "real". Son personas que también trabajan conmigo y la conclusión es similar; muestran que hay muchas dimensiones de la acción que no se pueden anticipar, la dimensión colectiva, la dimensión afectiva, el medio pluri factorial con relación a las otras personas, a las urgencias; y hay que gestionar afectivamente la relación con los otros, con la dirección, que se muestra impaciente, por ejemplo.

Esto crea una dimensión del oficio que ningún simulador puede anticipar, pero la propuesta de los investigadores es que sería muy interesante el poder **trabajar con los conductores experimentados** para desplegar, desdoblar la realidad del trabajo; valorizando el uso de simuladores en las salas de clase con los otros jóvenes – para mostrar cómo este uso puede ser útil – pero también para ilustrar que la realidad del oficio abarca aspectos mucho más complicados que lo que se puede anticipar con los simuladores. Este es un estudio excelente, pero del que por razones de tiempo no podemos explayarnos más ahora.

## 4. SÍNTESIS Y CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir, quiero resaltar tres puntos:

### 4.1

Hay una doble infidelidad del medio, noción que me viene del filósofo *Georges Canguilhem* – quien significó una gran persona, un gran referente para mí. ¿Por qué doble infidelidad? Existe la infidelidad en un medio vital, en un medio ecológico; pero esto se ve con más claridad aún en el medio humano, que nunca es estable, en el que se crean y recrean historias y singularidades. En ningún medio inestable se puede estandarizar. Por otra parte, como personas no podríamos considerarnos como somos seres humanos estandarizados, somos todos diferentes en el sentido

de que vivimos cada uno nuestra propia historia particular; esto habla de la segunda infidelidad. Nuestro encuentro de historia colectiva encuentra un medio que en sí mismo es histórico: doble infidelidad; la historia, en tanto que genera nuevas configuraciones de vida, es infiel al momento antecedente. Cuando la historia de las personas encuentra la historia de los medios, de los entornos de vida, ello genera una «doble infidelidad» en relación a los momentos precedentes, esto es, un doble obstáculo con el que se topa todo intento de estandarización.

Para mí, se trata de una característica antropológica que trasciende la situación de trabajo en nuestras sociedades. Cualquiera que sea la cualidad o la ambición de la primera anticipación, siempre habrá una dimensión de encuentro, de encuentros de encuentros, de experiencia en el gestionar, en el hacer y en el trabajo. El trabajo es una experiencia vital que se inscribe en una historia. Lo que precisamente nos enseñaron los ergónomos de la actividad es que ninguna situación de trabajo es parecida a otra. Eso es una condición universal, según mi opinión. No se puede y no se podrá nunca estandarizar las condiciones de la actividad *industrial*. La infidelidad del medio humano – por tanto histórico – se renueva siempre frente a seres que nunca son intercambiables. Siempre habrá una experiencia a desarrollar, aunque sea infinitesimal.

#### 4.2

Esta característica antropológica, esta obligación de negociar, se desarrolla, para nosotros, en un medio siempre histórico; Esto es válido aun si pensamos en nuestros antepasados de la época neolítica o paleolítica, cuando fabricaban herramientas: El material de trabajo nunca era exactamente el mismo y las excavaciones permitieron poner en evidencia estas variabilidades en el arte de la talla, más allá de los “métodos” de talla (lo prescripto) que operaron en un gran período de tiempo (dos millones y medio de años) Hoy, para nosotros, nuestro medio histórico es lo que llamo las *sociedades mercantiles y de derecho*: Esto quiere decir que el trabajo en nuestras sociedades es primordialmente considerado como una mercancía, que se vende y se paga y que este intercambio de actividad de trabajo por dinero se da según reglas jurídicas, al interior de un Estado de derecho <sup>[5]</sup>. Este intercambio de tiempo humano de actividad por dinero no puede dejar de crear múltiples tensiones.

Vivimos en esa escena social y es esa escena social que se infiltra en la característica antropológica general, se infiltra en el tratamiento por los trabajadores y las trabajadoras de esa doble infidelidad. Tratamiento sin el cual no hay valores económicos; si la operadora no re normaliza su operación, es imposible producirlos. La prevalencia actual de valores financieros en los lugares de producción de bienes y servicios, con las relaciones de poder que la acompaña, es un hecho histórico; por esto es que el tratamiento de la doble anticipación, su dialéctica, nunca puede ser en la

práctica perfectamente consensual, neutra.

Si la relación de la anticipación 1 a la anticipación 2 parece legítima y funcional, la relación inversa lleva con ella problemas de gestión, de concepción de la empresa y de producción de la riqueza. Hay una dificultad antropológica y cada historia encuentra su propia dificultad vinculada a la característica histórica de su tiempo.

#### 4.3

Tercer y último punto. De aquí podemos identificar dentro de nuestras sociedades mercantiles y de derecho – es una enseñanza de la experiencia – dos polaridades en el tratamiento de esa doble anticipación en la vida social.

En el primer polo está la postura de la negación de la segunda anticipación; Lo llamo el *blanqueo de la actividad*. Quiere decir que ignoramos cómo las personas trabajan. La postura es: las personas tienen que obedecer, tienen que aplicar las normas tal como fueron preparadas. Esa postura puede ser de buena fe; convencida de poder proponer la mejor formulación, el mejor modo de operar.

Este polo ignora las fuentes de incertidumbre, donde hay opciones alternativas que pueden ser debatidas. En este polo se considera que las actividades de trabajo pueden y deben ser secuenciadas por anticipaciones presentadas como racionales. Lo llamo *usurpación*. Esa postura que es una herencia de la organización científica del trabajo, es una usurpación porque pretende gobernar el trabajo humano de la misma forma como se puede anticipar un proceso natural o mecánico.

En el otro polo, podríamos identificar una serie de prácticas de gobierno del trabajo. No sé con precisión cómo es la o las prácticas en la gestión de las empresas aquí en Uruguay. Lo que he encontrado alrededor de mi experiencia por Europa ha sido una serie de dispositivos que se desarrollan en diversos grados, que atenúan o re cuestionan lo que podrían ser tendencias dogmáticas o de ilusiones de omnipotencia en la implementación de la primera anticipación.

La dialéctica de las dos anticipaciones avanza cada vez que se busca dar visibilidad a lo que los ergónomos llaman el *trabajo real*. Tal como lo expusimos a partir del ejemplo de la operadora. Por ejemplo, la práctica de lo que llamamos “retroalimentación de la experiencia”<sup>[6]</sup>, que de hecho implica el retrabajo de “la concepción” por las enseñanzas de la experiencia. No sé si se da la discusión en las empresas, en los servicios, de lo que las personas experimentan en relación a lo que se les ordena hacer? Es decir, la reflexión sobre la experiencia. La alternancia (períodos de alternancia entre la empresa y los centros de formación) puede ser otro caso a analizar. Las prácticas de tutoría y las prácticas de inserción profesional son lugares posibles de aplicación de la doble anticipación. Asimismo, lo que llamamos “reconocimiento de saberes”<sup>[7]</sup> la validación de lo que ha sido adquirido tras la experiencia profesional.

La cuestión es saber hasta dónde esas posturas de atención y de vigilancia con respecto a la segunda anticipación – que de todas formas, siempre, de una u otra forma cuestionan las relaciones de gobierno, de jerarquía y de poder en las empresas – reconvocan realmente el trabajo futuro de los tres niveles de la primera anticipación, es decir los investigadores, los formadores y los gestores o quienes ejercen el management. ¿Qué valores, qué saberes comunes, alternativos, pueden concebirse y construirse a partir de esa segunda anticipación?

Como puede apreciarse se trata de un problema pedagógico, epistemológico, social y político.

## 5. DEBATE

**Pregunta 1:** Entiendo que el trabajo de la operadora era muy exigente y desgastante para ella.

**Yves Schwartz:** Esas situaciones de trabajo cansan, claro. Las re normalizaciones, el re trabajo de las normas, el re trabajo de los gestos, el re trabajo de las posturas, por una parte permiten a la persona tolerar, soportar la tarea. Por ejemplo, el hecho de reducir el espacio por una persona pequeña de tamaño es una manera de economizar el cuerpo; ella busca un método para vivir, para conservar la salud, en la medida de lo posible. Ello no es un proceso simple, se puede ver en otra fotografía que muestra la postura de la persona. La primera anticipación, los técnicos del área de procesos, habían previsto que la persona se apoyara sobre el respaldo para evitar los dolores de espalda, pero en la re normalización, usted puede ver que la persona no se apoya y se inclina. ¿Por qué? Porque su manera de re trabajar, de re normalizar su tarea, implica ir más rápido y tomar por ejemplo dos componentes al mismo tiempo. Para ganar tiempo y espacio puede por una parte, cuidar su salud porque estrecha su espacio. Pero, por otro lado, estar siempre en la posición que se ve en la foto no es bueno para la columna porque genera lumbalgias. Y había muchos casos de lumbalgias en la empresa; fue una de las razones por las que se desarrolló este estudio. Se entiende que es ambivalente, que es difícil, como todo trabajo, en particular el trabajo de las operadoras. Hay un esfuerzo para atenuar la dificultad, pero al mismo tiempo ese esfuerzo puede crear otras dificultades.

No tengo tiempo para desarrollar este punto, pero una de las razones de ganar tiempo, de ganar espacio, es no **perturbar a la vecina, a la operadora de al lado**. Fue algo dicho por ellas mismas. Por esto la re normalización tiene varias razones; “economizarse”, pero también ganar tiempo para no molestar a los otros. Y esta re normalización por una parte, toma en cuenta la voluntad de vivir juntos – con las otras mujeres – y al final de cuentas esto va a producir eventualmente patologías de columna. ¡Es complicado! Pero, ¿quién va a anticipar todo eso?

La primera anticipación puede ser de buena fe, honesta, pero en forma alguna puede anticipar todo esto. Por ello hay que interrogar, hay que trabajar con las personas para entender por qué modifican la manera de hacer; trabajar con los problemas que resultan de ello. Hay una verdadera necesidad de la dialéctica tras las anticipaciones.

**Pregunta 2:** ¿Ustedes han investigado o han tenido experiencias vinculadas a la forma de trabajo asociado, cooperativo o autónomo; ¿digamos autogestionario, más allá quizás, de lo que tú decías, de formas de trabajo más mercantil, o del trabajo inserto en una sociedad mercantil? Y en ese sentido, ¿cuál sería la posición en relación a estas dialécticas de las anticipaciones; es la misma posición o han tenido otras experiencias? Porque de alguna forma, también la lógica de la transformación, de la crítica, de la propia racionalidad capitalista a esa lógica taylorista ha hecho que se incorpore también la flexibilización; ha incorporado de alguna forma el saber, la opinión del trabajador, solo que también, en cierto sentido, bajo una forma alienada. Pero, ¿cómo ésto se puede presentar en el sentido de experiencias que intenten superar esa lógica de trabajo más alienado, si se quiere decir así?

**Yves Schwartz:** tenemos que ser humildes, pero humildes con mucha ambición. No sé si he entendido bien la pregunta. Es verdad que hacer visible esa noción de doble anticipación tiene una dimensión más o menos política y, es interesante trabajar, como usted señala, por ejemplo con el sector de la economía social y solidaria. Lo hemos hecho. Sin embargo, al mismo tiempo,

tenemos que enfrentarnos con los aspectos más conflictivos, con el corazón de nuestras sociedades modernas que son sociedades mercantiles y de derecho.

El hecho de ignorar la segunda anticipación, el hecho de no asumir la necesidad de la doble anticipación, crea situaciones de crisis, de crisis en las empresas, de mala calidad, de baja productividad y hemos encontrado durante 30 años de nuestra experiencia a responsables de recursos humanos por ejemplo, que saben o que intuyen que existe algo como la doble anticipación.

Por ejemplo, me tocó negociar una convención con la dirección de la Agencia Nacional por el Empleo, en Francia, hace 10 años. Porque había problemas con las personas de esa agencia para tratar el desempleo. Se presentaban huelgas y tenían que construir una especie de acuerdo para acabar la huelga. Había varios puntos del acuerdo: uno era construir un observatorio de las condiciones de trabajo y por varias razones nos pidieron trabajar sobre ese punto.

Tratamos de no hacer una especie de investigación científica habitual que no sirve de nada. La idea era favorecer la toma de conciencia de algunos directivos sobre la realidad del trabajo de sus subordinados. El trato era ¿No será que ustedes están ignorando la realidad del trabajo de sus empleados, siendo que para ustedes es más confortable esta postura, es menos peligroso con relación a sus jefes, al ministro de trabajo por ejemplo?; pero por otro lado, es una manera de que continúen las dificultades, las crisis, las huelgas y el descontento de sus empleados; que prefieren, que van a escoger? Y por un momento, aceptaron nuestro esfuerzo de mostrar cómo todas las normas de trabajo en todas las agencias eran siempre normalizadas; que era inevitable reconocer esta situación. No podían imaginar que sus órdenes, que sus prescripciones no fueran respetadas. O sea, ¿Ustedes aceptan el hecho de ser más o menos contradecidos por la realidad? Si aceptan eso, ¿hasta qué punto las relaciones sociales pueden cambiar? O si ustedes piensan que el costo de reconocer esta contradicción y de tomar las medidas necesarias para considerar estas realidades del trabajo es excesivo, entonces pueden ignorarlo, pero la

consecuencia es que habrá otras crisis. Es un juego difícil, con muchos riesgos para todos, pero no hay otra alternativa y, nuestra idea es que a través de esos modos de negociar, poco a poco se pueden imaginar otras formas de gobernar el trabajo humano, de decidir sobre el trabajo humano, de decidir no solamente sobre la manera de trabajar, sino sobre qué trabajar, cómo trabajar, por qué trabajar. Aquí hablé de humildad y gran ambición.

Cierre de la conferencia.

---

## NOTAS

- [1] Se habla de actividad industriosa en el sentido de una actividad en donde se ponen en juego habilidades. Se evita hablar directamente de actividad de trabajo, para evitar representaciones de un término con múltiples significaciones subjetivas y sociales, pero el término remite a un concepto amplio de trabajo aplicado a todo tiempo y cultura (Schwartz, & Durrive, 2001).
- [2] Se habla aquí del término “disciplina” como una disciplina del pensamiento, no como una disciplina académica.
- [3] En relación a las intervenciones de Catherine Teiger en situaciones de trabajo, ver: Teiger y Lacomblez (2013).
- [4] Hace referencia al departamento o área de la empresa que se encarga de los procesos. Es el área encargada de preparar las operaciones, el tiempo requerido y los equipamientos asociados a cada cadena de montaje, para los talleres regidos por la Organización Científica del Trabajo. (En francés: “bureau des méthodes”).
- [5] Nota del autor: El término “primordialmente” alude a que hay otras formas de trabajo como el trabajo “disimulado”, el trabajo “informal”, el trabajo voluntario, o todas las formas de trabajo en sentido amplio, como el trabajo doméstico, militante, etc.
- [6] En francés: «retour d’expérience».
- [7] En francés: “validation des acquis professionnels”.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Daniellou, F., Duraffourg, J., & Guérin, F. (1982). Automatiser: quelle place pour le travail humain? *Le nouvel automatisme*, 47-53.
- Drumond Moraes, T., Zambroni de Souza, P., & Schwartz, Y. (2017). Os usos de simuladores durante a formação profissional para a condução de transportes rodoviários, *Psicologia: Ciência e Profissão*, 37, 1. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932017000100192&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932017000100192&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)
- Jouanneaux, M. (2011). *De l'agir au travail*. Toulouse: Octarès Editions.
- Nogueira Ramos, M. (2001). *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez.
- Schwartz, Y. (1997). Les ingrédients de la compétence: un exercice nécessaire pour une question insoluble, *Education Permanente*, 133, 9-34.
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência, *Educação e Sociedade*, 65, 101-139. <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000400004>
- Schwartz, Y. (2005). Actividad. *Laboreal*, 1, (1), 63-64. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471123588698:5481>
- Schwartz, Y. (2013). Conceições da formação profissional e dupla antecipação, *Trabalho e Educação*, 22, 3, 17-33. <http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu>, Sumario
- Schwartz, Y. (2015) Production de savoirs sur l'activité. Quels nœuds entre Epistémologie et Ethique? *Ergologia*, 14, 117-129.
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (2001). *Vocabulaire Ergologique*. <http://ergologie.com>
- Teiger, C., & Lacomblez, M. (Coord.) (2013). *(Se) former pour transformer le travail, dynamiques de construction d'une analyse critique du travail*, Québec/Bruxelles: Presses de l'Université Laval/ETUI.
- Teiger, C., Barbaroux, L., David, M., Duraffourg, J., Galisson, M.T., Laville, A., & Thareaut, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 - 1973), *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 8-2. <http://pistes.revues.org/3045>. DOI: 10.4000/pistes.3045

---

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Schwartz, Y. (2017). Educación y actividad de trabajo: diálogos, obstáculos y desafíos – Conferencia. Montevideo, Uruguay, Mayo 5 de 2015. *Laboreal*, 13 (1), 69-80. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117ys>

---

**RESUMO DE TESE****ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SOFRIMENTO PSÍQUICO NAS ATIVIDADES DE SERVIÇO.  
O CASO DOS CALL CENTERS NA ARGENTINA.**

---

**PATRICIO NUSSHOLD**

---

Laboratoire PCPP (Psychologie  
Clinique, Psychopathologie,  
Psychanalyse)  
Université Paris Descartes  
Centre Henri Piéron  
71, av. Edouard Vaillant  
92774 Boulogne Billancourt Cedex  
France  
patricio.nusshold@ast-i.org

Nusshold, P. (2015). *Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service. Le cas des centres d'appels en Argentine*. Thèse de doctorat en psychologie du travail, préparée en cotutelle: Universidad de Buenos Aires et École doctorale Abbé Grégoire, Centre de recherche sur le travail et le développement, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

Júri da tese: Francis Six (Presidente);  
Christophe Dejourné e Mario Poy  
(Orientadores); Laerte Sznclwar e  
Eduardo Keegan (Arguentes).

A tradução deste texto para português  
foi realizada por Kátia Barbosa  
Macêdo

---

**ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SUFRIMIENTO  
PSÍQUICO EN LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO. EL CASO  
DE LOS CALL CENTERS EN ARGENTINA.**

---

**ORGANISATION DU TRAVAIL ET SOUFFRANCE  
PSYCHIQUE DANS LES ACTIVITÉS DE SERVICE. LE CAS  
DES CENTRES D'APPELS EN ARGENTINE.**

---

**WORK ORGANISATION AND PSYCHIC SUFFERING IN  
SERVICE ACTIVITIES. THE CASE OF ARGENTINE CALL  
CENTRES.**

Manuscrito recebido em:  
agosto/2016  
Aceite após peritagem:  
maio/2017

## 1. INTRODUÇÃO

A tese de doutoramento aqui apresentada analisa os diversos modelos de intervenção que buscam gerar processos de transformação no mundo do trabalho e suas consequências para a saúde dos trabalhadores. O foco do estudo situa-se particularmente no impacto sobre a saúde mental. Este trabalho nasceu a partir de questões relacionadas à prática no terreno da psicodinâmica do trabalho (PDT) e na ergonomia. O olhar dos especialistas na avaliação dos riscos psicossociais (RPS), a dos ergonomistas e a dos clínicos do trabalho são divergentes, não somente em sua concepção do trabalho, mas também da saúde, e inclusive no que pode significar transformar o trabalho. Apresentam-se sucintamente os objetivos desta investigação, a metodologia escolhida com suas vantagens e seus limites e, por último, os resultados obtidos. Como conclusão, procura-se aprofundar a questão da ação e as possibilidades de transformação das situações de trabalho patogênicas.

## 2. OBJETIVOS E METODOLOGÍA

O trabalho de campo da tese, que se concentrou na atividade dos *call centers*, serviu como ponto de partida para estudar dois grandes temas: (1) as consequências do trabalho nos *call centers* para a saúde mental; e (2) os diferentes enfoques desta problemática visando sua transformação.

Assim, os objetivos desta tese foram:

- Investigar as diferentes formas de cooperação entre os operadores dos *call centers*;
- Identificar as estratégias de defesa empregadas pelos trabalhadores a partir da lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real, que devem enfrentar em suas atividades profissionais;
- Comparar a forma de estruturar a organização do trabalho e suas consequências para a saúde dos trabalhadores dos *call centers* na Argentina, com as de outros países da América Latina e da Europa a partir dos resultados de nosso trabalho de campo.

Analizou-se a situação dos *call centers* na Argentina a partir de uma metodologia que teve vantagens e limites.

Houve três momentos diferenciados. Em primeiro lugar, se realizaram visitas ao terreno e uma análise global da atividade utilizando a metodologia da ergonomia, em nove plataformas telefônicas na Argentina, no Brasil e na França. Em seguida, se desenvolveu um trabalho de campo mais profundo, em duas etapas:

- A primeira, seguindo uma metodologia quantitativa, segundo o modelo de avaliação dos riscos psicossociais em dois *call centers*;
- A segunda, utilizando a metodologia da psicodinâmica do trabalho, partindo da demanda de um coletivo de teleoperadores.

A opção de utilizar diferentes metodologias se revelou útil para compreender as abordagens, seus alcances, suas diferenças e seus limites, além de auxiliar a pensar sobre as diversas possibilidades de interação possíveis entre elas. Não obstante, essa estratégia se converteu também em uma restrição. Para poder aprofundar o olhar a partir de uma dessas disciplinas, teria sido sem dúvida mais eficaz eleger uma única abordagem.

## 3. PRINCIPAIS RESULTADOS

A seguir se apresentam os resultados obtidos em cada etapa.

Durante os cinco anos de estudo, se realizaram visitas a nove *call centers* no Brasil, na Argentina e na França. Graças a essas visitas e experiências, foi possível investigar detalhadamente a organização do trabalho nos *call centers*. Essa atividade econômica não parou de crescer e se desenvolver na Argentina. Exerce uma atividade neste contexto, principalmente, uma população de jovens entre 18 e 25 anos, segmento da população que sofre atualmente com o mais alto índice de desemprego.

Através das análises globais das atividades, se identificou um modo geral de estruturar a organização do trabalho comum aos diferentes *call centers*. A distribuição do espaço, as tarefas, os atendimentos, os scripts e as metas de desempenho e produtividade na Argentina, na França e no Brasil apresentaram características similares.

A partir dessa primeira análise geral, as abordagens previamente mencionadas buscaram encontrar respostas ao primeiro eixo dessa investigação, ou seja: a influência do trabalho sobre a saúde mental dos operadores.

Utilizando questionários quantitativos de avaliação dos RPS, se observou que os riscos que representam as mais importantes fontes de estresse para esses coletivos são: as exigências cognitivas no trabalho; a impossibilidade de controlar o tempo e de adaptar seu trabalho; a falta de apoio dos superiores hierárquicos; uma certa fragilidade do grupo; um baixo grau de integração; e por último, a vivência de um trabalho sem sentido.

A investigação em PDT, por seu lado, confirmou que, na Argentina, os operadores de *call centers* experimentam sintomas similares aos das neuroses das telefonistas, juntamente com transtornos músculo-esqueléticos. Os teleoperadores não estão isentos ainda de casos de burnout, depressão e mesmo de suicídio no trabalho, que foram descritos durante a investigação coletiva. A percepção de um trabalho vivenciado como “lixo” é muito próxi-



ma da concepção de “trabalho sujo”, descrita em outras atividades laborais (Lhuilier, 2005; Molinier, 2009).

Além disso, o trabalho de campo permitiu identificar no trabalho de *call centers* na Argentina a presença de sofrimento ético, vivenciado de diversas formas (Dejours, 1998/2006). A disposição para distorcer a informação e mentir para se adaptar parecem constituir características indispensáveis para realizar o trabalho. As trabalhadoras e os trabalhadores de *call centers* da Argentina desenvolvem estratégias individuais e coletivas de defesa para manter o seu emprego e ao mesmo tempo não adoecer.

A pesquisa permitiu identificar algumas estratégias de defesa similares às reconhecidas por outros investigadores em populações de *call centers* de outros países. Em particular, encontrou-se também na Argentina defesas coletivas da ordem da infantilização dos trabalhadores, a guerra de clãs e a negação do mal causado aos usuários, tal como descrevem Rolo (2013) em teleoperadores na França, ou Sznclwar, Abrahão e Mascia (2006) no Brasil. Se comprovou ainda a existência de estratégias de defesa que diferem das descritas anteriormente nos *call centers*. Oferecer um serviço em outro idioma, teria um efeito narcisista para os trabalhadores, pois poderia evidenciar sua capacidade para se comunicar em um idioma estrangeiro. Por sua vez, trabalhar para empresas e usuários estrangeiros mais do que para compatriotas, facilitaria aos operadores a necessidade de se distanciar para realizar as tarefas que reprovam moralmente. Fica como possível eixo a ser desenvolvido em investigações futuras a influência da relação histórica de dominação entre países latino americanos e países ditos “desenvolvidos” no trabalho mediado para empresas e usuários estrangeiros.

Outro elemento novo que emergiu da pesquisa de campo foi a presença de mecanismos de defesa que tomam a forma de uma redução no comprometimento com o trabalho. A partir da investigação coletiva em PDT, foi possível identificar uma forma de desobediência à autoridade nos teleoperadores, que pode ir desde transgressões menores até tomar a forma de uma verdadeira desobediência ao regulamento. Essa estratégia de desobediência à autoridade, que encontra alguns pontos em comum com a descrita por Ganem (2012) em trabalhadores hoteleiros na Ilha de Guadalupe, apareceu também nessa população. Diante da falta de reconhecimento, que toma múltiplas formas que vão desde a falta de transparência no pagamento até controles médicos abusivos em caso de doença, pareceria se constituir em outra das principais estratégias para suportar este trabalho com pouca margem de manobra.

Passando agora para o segundo eixo desta tese: que contribuições fazem as diferentes abordagens tendo em vista a ação, a partir dos dados que cada uma proporciona? Se trata de uma questão não somente teórica, relativa a como se geram dados, mas também e sobretudo de uma questão relativa à prática, para os diferentes profissionais: que dados facilitam uma evolução favorável do trabalho?

Risco psicossocial e sofrimento não significam o mesmo. Um dos principais problemas que se enfrenta quando se assimila o conceito de sofrimento a partir da noção de estresse ou de RPS é a negação do lugar que a subjetividade e o sujeito – no sentido da psicanálise – ocupam para a psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho. Perde visibilidade, por sua vez, o lugar essencial que ocupam as estratégias de defesa na determinação dos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (Dejours, 1980/1990). O modelo dos RPS, baseado principalmente na teoria do estresse, e os modelos de Karasek (1979; Karasek et al., 1998) e de Siegrist et al. (2004; Siegrist, Wege, Pühlhofer, & Wahrendorf, 2008), busca avaliar, por uma parte, os desencadeantes de estresse e, por outra, a vivência dos trabalhadores em relação à sua insatisfação no trabalho. A partir do modelo dos RPS, se no momento de responder aos questionários, um trabalhador ou um coletivo de trabalhadores proporciona respostas globalmente positivas em relação ao seu trabalho, se pode inferir que o trabalho não possui impacto negativo. Não obstante, como demonstrou a PDT, as estratégias defensivas possuem um lugar central na percepção que os sujeitos possuem da sua situação laboral: que um trabalhador responda positivamente não implica necessariamente que assim seja, pois, a negação, por exemplo, como estratégia de defesa, pode influenciar sua resposta e impedi-lo de identificar os riscos. De fato, se estivesse consciente de certos riscos, é possível que não pudesse continuar trabalhando.

Os questionários utilizados para a avaliação dos RPS puseram em evidência uma contradição entre uma vontade aparente de encontrar soluções, e a falta de questionamento de algumas das causas estruturais dos problemas de saúde mental no trabalho. Diante da tomada de consciência da importância do problema, da relação entre saúde mental dos trabalhadores e a evolução do management, pareceria que uma das únicas abordagens dispostas a enquadrar e gerar as condições para uma verdadeira libertação sobre estas questões é a PDT. A maioria das demais intervenções propostas atualmente, inclusive certos enfoques biomecânicos da ergonomia, parecem cada vez mais influenciadas pelas formas de avaliação quantitativas (seja os TMS ou os RPS) que colocam no centro de suas análises dados quantitativos e não permitem discutir a riqueza do trabalho real e as formas de sofrimento patógeno, de modo tal que se facilitasse a abertura das vias em direção à transformação do trabalho.

#### 4. À GUIA DE CONCLUSÃO: MUDAR O TRABALHO

Uma questão que esteve na origem deste trabalho foi colocada por Dejours no Congresso da ODAM <sup>[1]</sup>, em São Paulo, em março de 2008. Ele se perguntava como poderia ser possível que apesar do intenso trabalho que realizamos nas últimas décadas, melhorando indiscutivelmente as condições materiais do trabalho, nos encontrássemos hoje com grande aumento do sofrimento no

trabalho, como nunca antes o havia sido. Se ignorava naquele momento que logo se iniciariam as ondas de suicídios ocorridos na França, Japão, Taiwan, China e outros países no mundo, sem nenhum precedente [2].

A que se refere a frase “mudar o trabalho?” Essa pergunta não tem as mesmas respostas para a ergonomia e para a psicodinâmica do trabalho. Para os especialistas na avaliação dos RPS é uma questão ainda mais enigmática, pois as recomendações posteriores à apresentação dos resultados que se realizam a partir desta abordagem, geralmente são bastante vagas, inclusive no documento do colégio de especialistas criado na França a pedido do Ministério do Trabalho (Askenazy et al., 2011).

Atualmente a ergonomia, pelo menos na Argentina, tende cada vez mais a medir quantitativamente o trabalho e estandarizar metas, do que a entender o trabalho efetivo e subjetivo de cada um dos coletivos, as consequências sobre a saúde dos trabalhadores e suas estratégias defensivas.

A análise da demanda joga, nesse sentido, um papel crucial e inelutável. Trabalhar a partir de uma demanda constitui um ponto partilhado pela ergonomia da atividade e a PDT. Em PDT, quando se consegue implantar uma pesquisa coletiva a partir de uma demanda bem trabalhada, a investigação coletiva se orienta para a ação desde o início do nosso trabalho. Emergem então situações concretas que se encontram na origem do sofrimento desse coletivo de trabalhadores em particular. Situações que os resultados quantitativos não indicam e que podem não ter relação com variáveis ou riscos imaginados a priori pelos questionários.

Que sujeitos e equipes aceitam se questionar sobre seu trabalho? Não é evidente. Tal supõe estarem dispostos a colocar em risco um equilíbrio que levou muito tempo para ser construído, ainda quando o resultado do trabalhar seja para alguns fazer a experiência de diversas formas de sofrimento patogênico. Uma intervenção que permite “fazer como se...” se abordassem certos problemas sem os obrigar a correr o risco de discutir o trabalho real, supõe não correr o risco de mobilizar as defesas e desestabilizar esse equilíbrio que permite suportar a situação.

Esta investigação teve como intenção evidenciar em que medida a criação de espaços de deliberação é uma astúcia indispensável para restabelecer a relação entre trabalho e prazer, cooperação e, eventualmente, ser fonte de uma forma de emancipação. Para conseguir isso, um trabalho profundo da demanda é indispensável, desde o ponto de vista metodológico, ainda que também e sobretudo ético e deontológico. Se um coletivo está disposto a iniciar uma reflexão coletiva para conseguir compreender melhor sua relação com o trabalho, se abre uma via de ação. Somente os coletivos de trabalho que esperam algo de si mesmos, podem pouco a pouco se encarregar de seus próprios problemas. Para isso, é necessário um trabalho prévio de análise da demanda, de construção da investigação, e uma reflexão subsequente que aponte a elaborar uma relação que possa lhes permitir evoluir

em seu pensamento. Em PDT se considera que, na medida em que se evolui no pensamento, e somente se o fazem de maneira coletiva, as vias de transformação saudáveis se abrem, inclusive para modificações dos aspectos materiais, do mobiliário, ou para outros aspectos vinculados à organização do trabalho.

Ao nos limitarmos a uma racionalidade das ciências dos engenheiros, baseada na interface entre homem e máquina, ou a uma determinada ergonomia centrada na produtividade observável, tal supõe fracassar desde o início na possibilidade de gerar transformações no trabalho que se encontrem ao serviço da saúde. Se a deliberação coletiva e o trabalho da demanda desempenham um papel crucial é porque em PDT toda investigação é uma ação que se orienta à emancipação, e somente quem realiza o trabalho pode levar adiante esse processo. Não se pode prescrever, aconselhar, nem indicar. Por isso, considerar a racionalidade moral – prática de toda intervenção, é indispensável. Pelo que foi dito anteriormente, a psicopatologia e a psicodinâmica do trabalho não só aludem à teoria da atividade, mas também à teoria da ação. O trabalho não pode ser tomado somente pelas categorias clássicas da produção (*poiesis*). Implica, por uma parte, categorias teóricas da ação (*práxis*). Para compreender a dimensão coletiva do trabalho tratando de interpretar a brecha entre coordenação e cooperação, se impõe introduzir a questão da deliberação coletiva (Dejours, 2009). Esta atividade deontica consiste na construção de normas de trabalho e de valores.

Como pode ser visto, as diferenças entre as disciplinas das que esta tese utilizou, são teóricas e metodológicas, mas também de ordem política. Estas diferenças convocam a subjetividade dos pesquisadores diante do campo que eles abordam durante cada uma de suas investigações. Se trata, então, de um debate entre disciplinas e, ao mesmo tempo, de um debate entre investigadores, sejam eles ergonomistas, clínicos do trabalho ou especialistas em avaliação dos RPS. É o debate em torno da possibilidade de construir um mundo do trabalho - o que busca reforçar a possibilidade de emancipação.

Não se trata de tentar transformar o trabalho simplesmente por transformá-lo. A maioria das transformações vividas no mundo do trabalho ao longo das últimas décadas não fizeram mais que agravar o estado da saúde mental dos trabalhadores. É por isso que resulta indispensável que as diferentes investigações se proponham como objetivo fazer ouvir a voz daqueles que conhecem melhor o trabalho: aqueles que o realizam, aqueles que comprometem dia a dia o seu corpo (Dejours, 2001), sua subjetividade, para preencher a lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Como propõe Dessors (2009), é indispensável enfatizar o terreno, no qual os trabalhadores necessitam e esperam de nós respostas como especialistas do trabalho, mas sobretudo, no que eles esperam de si mesmos. Haverá que pensar naquilo que, em cada contexto, em cada abordagem, permite fazer ouvir sua voz, e facilita que possam se escutar entre eles, sabendo que são, definitivamente, os únicos que conhecem o

trabalho real e as dificuldades com que se vêm confrontados diariamente, e portanto, que conhecem as vias possíveis para sua transformação. À medida que possamos fazer ouvir essas vozes, poderemos avançar em direção a uma transformação do trabalho, de nossas disciplinas e de nós mesmos como pesquisadores, o que constituirá um aporte, não à alienação e ao isolamento, mas sim à emancipação, inclusive a nossa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.P., Cases, C., Davezies, P., Falissard, B., Gallie, D., Gollac, M., Griffiths, A., Grignon, M., Imbernon, E., Leclerc, A., Molinier, P., Niedhammer, I., Parent-Thirion, A., Verger, D., Vézina, M., Volkoff, S., & Weill-Fassina, A. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*. Paris: [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)
- Dejours, C. (1980/1990). *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Área de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL/ CONICET, CREDAL/CNRS, Facultad de Psicología de la UBA, Hvmánitas.
- Dejours, C. (1998/2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires : Topía Editora.
- Dejours, C. (2001). *Le corps, d'abord - Corps biologique, corps érotique et sens moral*. Paris: Payot.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant*. Tomes I et II. Paris : Payot.
- Dessors, D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. Méthodologie de l'action*. Paris: Érès éditions.
- Ganem, V. (2012). *La désobéissance à l'autorité. L'énigme de la Guadeloupe*. Paris: PUF.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-55. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Lhuillier, D. (2005). Le "sale boulot". *Travailler*, 2, 14, 3-98. <https://doi.org/10.3917/trav.014.0073>
- Molinier, P. (2009). Des féministes et de leurs femmes de ménage: entre réciprocité du care et souhait de dépersonnalisation. *Multitudes*, 2, 37-38, 113-121. <https://doi.org/10.3917/mult.037.0113>
- Rolo, D. (2013). *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques*. Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.
- Rolo, D. (2014). Restricciones organizativas, distorsión de la comunicación y sufrimiento ético: el caso de los centros de llamadas. *Laboreal*, 10 (1), 79-83. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealx0114dres>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 8, 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F., & Wahrendorf, M. (2008). A short generic measure of work stress in the era of globalisation: effort-reward imbalance. *International archives of occupational and environmental health*, 82, 1005-1013. <https://doi.org/10.1007/s00420-008-0384-3>
- Sznclwar, L., Abrahão, J. I., & Mascia, F. L. (2006). Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31, 114, 97-112. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572006000200009>

## NOTAS

- [1] ODAM IX: 9th International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, Guarujá, Brasil, março 2008.
- [2] *Suicide et travail: état de la recherche internationale*. Travailler 2014/1 (n° 31). 200 pages. ISSN: 1620-5340

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Nusschold, P. (2017). Organização do trabalho e sofrimento psíquico nas atividades de serviço. O caso dos call centers na Argentina. *Laboreal*, 13 (1), 81-85. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117pn>

---

**RESUMO DE TESE****ESPAÇOS DE DEBATE E PODER DE AGIR NA CONSTRUÇÃO DA SEGURANÇA DAS ORGANIZAÇÕES.**

---

**RAONI ROCHA**

---

Engenharia de Saúde e Segurança  
Universidade Federal de Itajubá  
Campus Itabira  
Rua Irmã Ivone Drumond, 200 -  
Distrito Industrial II,  
Itabira - MG, CEP 35903-087  
Brasil  
raoni@unifei.edu.br

Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail: les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat préparée à l'École doctorale SP2 'Société, Politique, Santé Publique', spécialité Ergonomie, Université de Bordeaux.

Júri da tese: Francisco Duarte (Presidente); François Daniellou (Orientador) e Vanina Mollo (Co-orientadora); Pierre Falzon e Benoît Journe (Arguentes).

---

**LOS ESPACIOS DE DEBATE Y EL PODER DE ACTUAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA SEGURIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.**

---

**LES ESPACES DE DÉBAT ET LE POUVOIR D'AGIR DANS LA CONSTRUCTION DE LA SÉCURITÉ DES ORGANISATIONS.**

---

**DEBATE SPACES AND THE POWER TO ACT UPON THE CONSTRUCTION OF SAFETY IN THE ORGANISATIONS.**

Manuscrito recebido em:  
dezembro/2016  
Aceite após peritagem:  
março/2017

## 1. INTRODUÇÃO

Os modelos e ferramentas atuais de gestão de segurança nas empresas são antigos e se revelam, muitas vezes, ineficazes para garantir a segurança dos sistemas. Diferentes pesquisas destacam a importância em se reestabelecer o coletivo de trabalho, implantar práticas reflexivas entre os trabalhadores e se colocar em discussão o trabalho real (Daniellou, Simard, & Boissières, 2010). Apesar disso, são limitadas as pesquisas que, de fato, conseguiram desenvolver espaços de debate sobre o trabalho real e não conhecemos muitas contribuições efetivas de uma abordagem como essa ou quais condições permitem o seu desenvolvimento. Assim, uma pesquisa de doutorado foi desenvolvida em uma empresa de distribuição de energia elétrica com um rígido sistema de controle e sanções nos casos de não respeito às regras. Essa pesquisa experimentou espaços de debate entre trabalhadores de diferentes escalões. O objetivo deste resumo de tese é, assim, mostrar quais são as contribuições sistêmicas e as condições para o desenvolvimento de uma abordagem que busque fazer do debate sobre o trabalho uma ferramenta que possibilite o desenvolvimento de uma gestão de segurança eficaz.

## 2. DO SILÊNCIO ORGANIZACIONAL AOS ESPAÇOS DE DEBATE SOBRE O TRABALHO

O “silêncio organizacional” aparece nas empresas quando “a escolha dominante no interior de diversas organizações para os empregados é guardar para si próprios as suas opiniões e preocupações em relação aos problemas organizacionais” (Morrison & Milliken, 2000, p. 707). Essa definição mostra que o silêncio do empregado é fruto de uma decisão deliberada, e que as informações omitidas podem se tornar críticas para o sistema. Duas razões desencorajam qualquer forma de expressão (Rocha, Mollo & Daniellou, 2015): o medo de repercussões negativas e a percepção de uma frágil comunicação de informações a respeito do campo. O indivíduo, temendo a forma com que os gestores ou seus pares receberão a mensagem, e estando convencido de que os seus chefes estão pouco dispostos a escutá-los ou a tratar alguns problemas do campo, não divulgam as informações, já que, de toda forma, ele pensa que isso não acarretará nenhum resultado prático (Dejours, 1998).

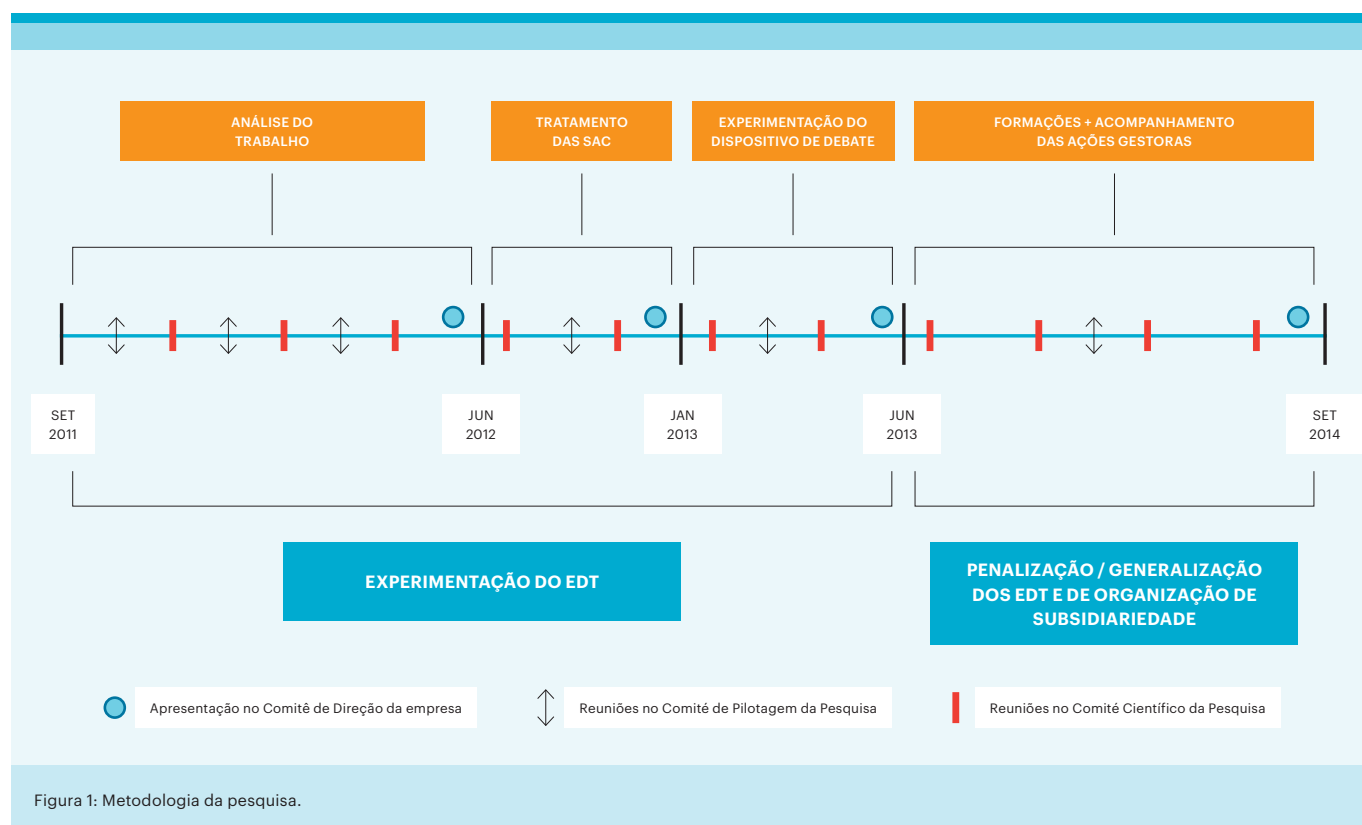
Com o intuito de romper o silêncio organizacional, Detchesahar (2001) desenvolve a “teoria dos espaços de discussão”, preconizando a discussão em torno do trabalho, no plano da ação, de maneira regular e protegida, coordenada por um gestor, podendo ou não, em função do tema, ter relação hierárquica com os membros da equipe. A ideia de discussão sobre o trabalho não pode, entretanto, estar desassociada do poder de agir <sup>[1]</sup> dos participantes destes espaços no tratamento das

situações discutidas. Essa reflexão evoca o princípio da subsidiariedade, que trabalha com as noções de “poder” e “autonomia” de grupos sociais. Esta noção define os princípios de distribuição do poder em uma comunidade e seu principal interesse é pensar, ao mesmo tempo, a liberdade e a autoridade dos indivíduos (Millon-Delsol, 1993). No mundo das empresas, o conceito de subsidiariedade se traduz pelo fato de que um escalão gerencial superior não deve exercer as funções que podem ser eficientemente realizadas por um escalão hierarquicamente inferior. Ao mesmo tempo, os níveis inferiores devem estar apoiados na coordenação entre as suas atividades e aquelas da organização sistêmica (Melé, 2005). O princípio da subsidiariedade nos remete assim à “pesquisa permanente do nível mais pertinente para a ação” (Petit, Dugué, & Daniellou, 2011, p. 404) a partir da articulação e do ajustamento dos diferentes coletivos da organização.

## 3. MÉTODOS DE CAMPO E DA ANÁLISE DOS DADOS

Com o objetivo de instaurar espaços de debate para gerir questões de segurança, uma pesquisa foi realizada numa empresa francesa de distribuição de energia elétrica. O objetivo principal da pesquisa foi desenvolver espaços de debate sobre o trabalho (EDT) interligados pelo princípio da subsidiariedade como forma de romper o silêncio organizacional. Para isso, dois comitês foram formados: um Comitê Científico, composto por 3 pesquisadores (o doutorando, junto ao seu orientador e coorientador); e um Comitê de Pilotagem, composto pelos 3 pesquisadores e 4 representantes da direção da empresa. Ambos os comitês mantinham um diálogo constante com o Comitê de Direção (Codir) da empresa, formado pelos membros de sua diretoria.

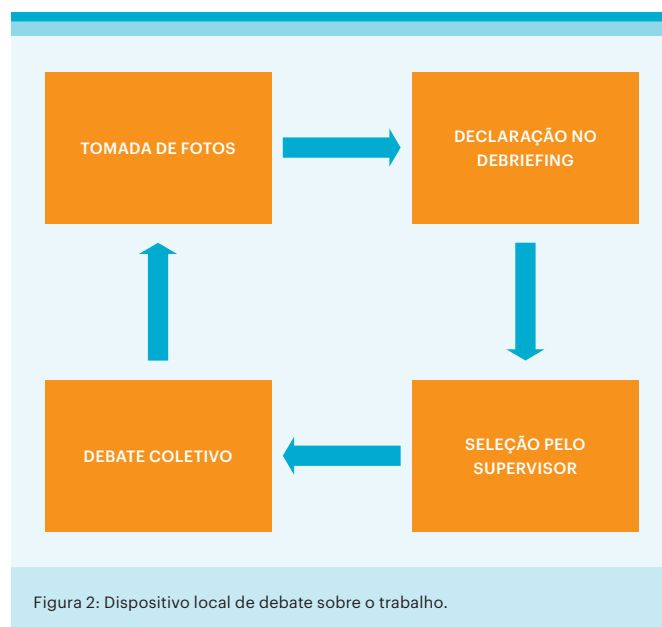
O método de coleta de dados dessa pesquisa se compõe de duas grandes fases: uma fase de experimentação dos EDT, tendo por objetivo o desenvolvimento do debate das situações de campo ligadas à segurança (com as subfases “análise do trabalho”, “tratamento das situações de ação características - SAC” e “experimentação do dispositivo de debate”); e uma fase de perenização/ generalização dos EDT e de organização da subsidiariedade, relacionando os espaços de debate locais com os escalões superiores da empresa, onde foram realizadas formações e um acompanhamento das ações dos gestores em relação à implantação dos dispositivos de debate. Reuniões periódicas entre os comitês, assim como apresentações da pesquisa ao Codir tiveram lugar constantemente durante o desenvolvimento do projeto. A figura seguinte ilustra a metodologia empregada.



Foi realizada uma análise do conteúdo dos debates na unidade piloto: na subfase de tratamento das SAC e de experimentação do dispositivo de debate, as reuniões foram registradas e transcritas. O material transcrito foi analisado de maneira qualitativa (tratamento temático de acordo com as grandes variáveis do debate) e quantitativa, com o auxílio do *Actogram Kronos* (Kerguelen, 2003), *software* de tratamento de dados de observação cronológica das variáveis preestabelecidas. Os gráficos fornecidos por esse *software* permitiu obter uma “fotografia” da sessão completa, mostrando a evolução de todas as variáveis codificadas no mesmo gráfico, e também nos permitiu observar a variação dos dados entre as sessões registradas [2].

#### 4. RESULTADOS: A PRODUÇÃO DE UM DEBATE SUBSIDIÁRIO

Em quatro unidades da empresa foi coconstruído um sistema de declaração e tratamento das anomalias de campo, que permitiu o compartilhamento e tratamento local dessas anomalias. Esta tese concentrou-se sobre os resultados da unidade piloto. Neste local, foi implantado um dispositivo local de debate, no qual os eletricitistas tiravam fotos de eventos significativos do campo; repassavam-nas ao supervisor no momento do *debriefing*; e, após a seleção do supervisor, as fotos passavam por um tratamento coletivo (figura seguinte).



Esse dispositivo proporcionou um aumento da declaração e do tratamento de situações de risco; permitiu uma apropriação progressiva dos participantes, fazendo-os falarem cada vez mais sobre o trabalho; possibilitou uma aprendizagem mútua entre os eletricitistas; e trouxe contribuições na construção da saúde e no desenvolvimento do coletivo local de trabalho (Rocha, Mollo e Daniellou, 2015).

Na medida em que o dispositivo local funcionava, percebeu-se que os trabalhadores possuíam condições de tratar localmente uma série das situações discutidas (fusíveis queimados, disjuntores danificados, ausência de parafusos ou fiação em alguns equipamentos, etc.). Apesar disso, esse dispositivo trouxe, também, algumas dificuldades, principalmente quando o grupo não tinha condições de tratar todas as situações discutidas. Existia, assim, a necessidade de declarar tais situações a outro nível que pudessem tratá-las. Partindo dessa ótica, foi decidido, em comum acordo com o setor de prevenção da empresa, envolvido no projeto desde o seu início, que as situações não tratadas na unidade piloto seriam, então, reportadas a ele através de reuniões mensais pelo Comitê Prevenção-Segurança (CPS). Se o setor da prevenção não tivesse recursos para tratar algumas situações, elas seriam remontadas até os diretores da empresa, durante as reuniões trimestrais do Codir, às quais o responsável da prevenção participa. A figura abaixo apresenta a evolução do dispositivo sistêmico construído junto aos diferentes trabalhadores e escalões da empresa.

## 5. CONTRIBUIÇÕES SISTÊMICAS E CONDIÇÕES DO DEBATE ESTRUTURADO SOBRE O TRABALHO

O desenvolvimento do debate local regido pelo princípio da subsidiariedade permitiu, primeiramente, o *desenvolvimento da inovação na empresa*. Como exemplo, um eletricitista remonta uma situação de melhoria na bolsa de ferramentas, quando vê cair uma ferramenta desta bolsa, numa intervenção no alto de um poste. Este exemplo mostra não somente a ação do debate sobre a segurança, já que a modificação da bolsa evita acidentes potencialmente graves, mas gera, também, situações de inovação dos materiais anteriormente existentes. Em seguida, o debate sobre o trabalho pôde criar condições de *reconexão da gestão da empresa com a realidade do trabalho*, tanto ao supervisor da unidade piloto, como aos gestores de outros níveis hierárquicos. O supervisor coordena, sugere e confronta os pontos de vista. Ele acessa a realidade do trabalho dos eletricitistas, as adaptações realizadas e as modalidades de tratamento das situações discu-

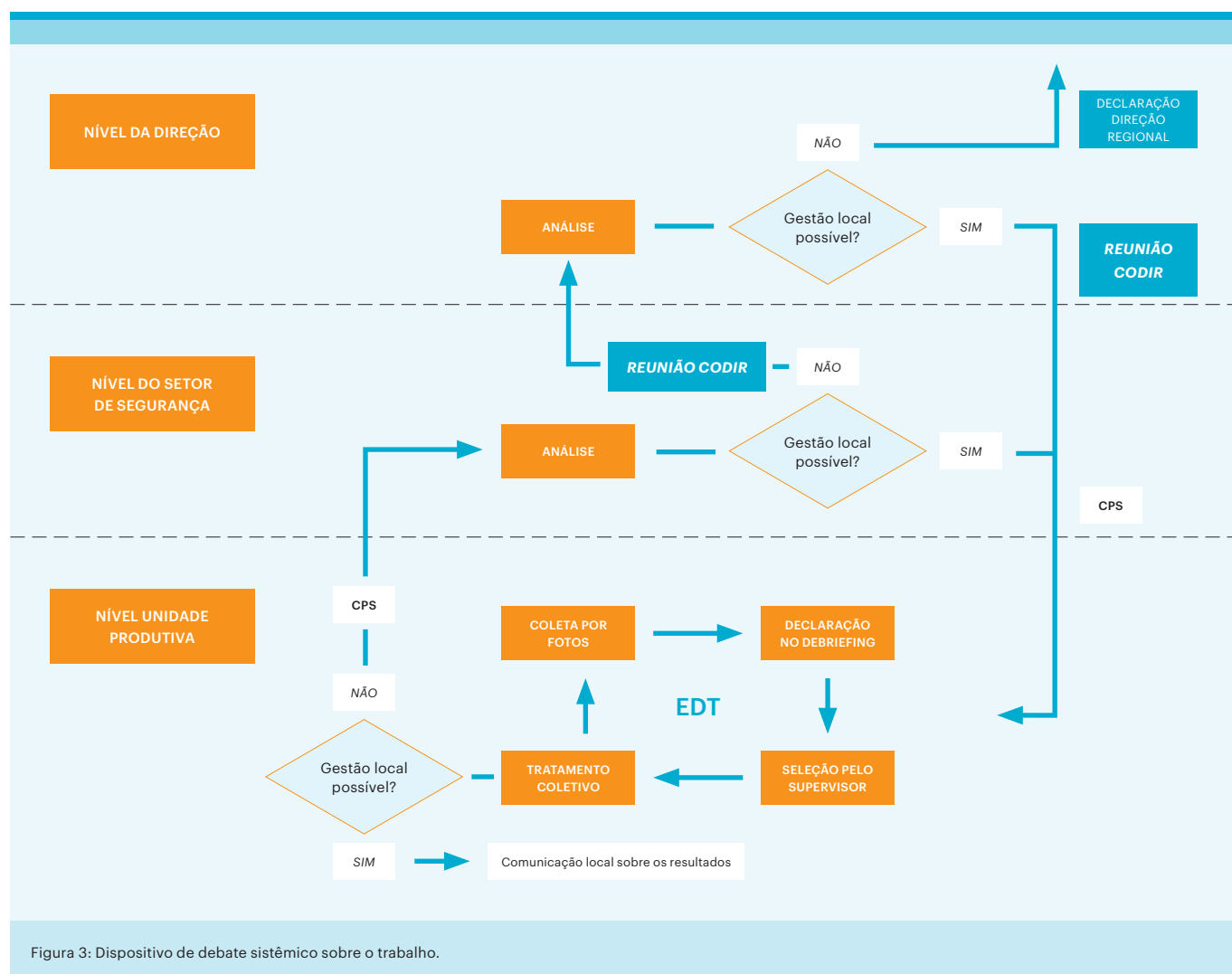


Figura 3: Dispositivo de debate sistêmico sobre o trabalho.



tidas, possibilitando a sua reaproximação a uma realidade que não era anteriormente muito clara. Por fim, o debate estruturado sobre o trabalho permitiu uma antecipação de riscos e prevenção de acidentes por meio do *desenvolvimento de uma dinâmica de aprendizagem cotidiana* e de compartilhamento de conhecimento técnico entre os participantes. O compartilhamento e a gestão das situações vividas permitiu, em alguns momentos, aprender com o grupo e, em outros, ensiná-lo: “*as coisas que discutimos aqui, eu nunca tinha visto na minha formação*”, “*agora eu estou entendendo*” e “*eu não sabia*” foram algumas das verbalizações expressas pelos eletricitistas.

É possível, também, estabelecer algumas condições para que o debate sobre o trabalho estruturado pelo princípio da subsidiariedade se desenvolva.

*Capacidade da Direção em questionar os próprios limites:* se o espaço de debate evidencia a atividade real, ele permite, também, tornar visível as vulnerabilidades da empresa e as suas causas. Deste ponto de vista, a gestão pode não querer conhecer as suas vulnerabilidade e inibir essa prática. Aceitar escutar opiniões diferentes da sua, para que os erros e as infrações da prescrição possam ser expressos sem que a gestão use de seu poder coercitivo para interrompê-los é fundamental. A questão passa a ser, assim, a própria capacidade em conhecer a sua atividade e tratar as vulnerabilidades.

*Um gestor que garanta e anime o debate local:* o supervisor teve um papel central na efetividade dos espaços de debate. Ele era, ao mesmo tempo, o *garantor* e o animador do debate, alocando sistematicamente uma parte das reuniões semanais para a discussão coletiva em torno das fotos remontadas. Ele fomentava o debate, organizava o tratamento das situações de risco discutidas e fazia a ponte entre as situações não tratadas localmente e o setor da prevenção da empresa. Por fim, ele comunicava sistematicamente o grupo sobre o tratamento das situações discutidas. Esse raciocínio pode ser estendido também aos gestores intermediários da empresa. Eles asseguraram tanto a articulação entre o conteúdo das situações trabalhadas nos diferentes níveis hierárquicos com os interlocutores de escalões superiores e inferiores, quanto o período de debate em parte de suas reuniões.

*Um método coconstruído:* os espaços de debate se submeteram a adaptações particulares a fim de responder às especificidades das unidades trabalhadas. Na unidade piloto, o debate foi feito por meio de fotos (em outras unidades ele foi realizado via vídeos ou relatos de casos), os casos eram reportados ao supervisor (em outras eram feitos aos gestores operacionais) e a composição dos grupos foi realizada com eletricitistas e chefia direta (em outras a reunião se deu com a chefia indireta ou com trabalhadores de outros setores). O dispositivo sistêmico seguiu a mesma linha. Foi decidido, junto ao responsável da prevenção, que seria utilizada

uma parte da reunião CPS. Em outras unidades, as situações não tratadas localmente eram reportadas diretamente aos gestores intermediários ou ao setor de recursos humanos. Essa coconstrução foi primordial, na medida em que ela permitiu integrar um novo método numa estrutura organizacional já existente, sem que houvesse o acréscimo de reuniões extras e, por consequência, sem um custo suplementar aos trabalhadores envolvidos no projeto.

*Um debate baseado na confrontação com o real, com um coletivo regular e com possibilidade de ação:* todo o processo de debate esteve sempre centrado no trabalho real dos sujeitos (aquilo que, de fato, eles fazem), intermediado por fotos de situações do campo. Esta é uma das condições fundamentais do debate: ele deve se centrar na atividade de trabalho. Para isso, deve ser sustentado por materiais de suporte, como fotos, vídeos ou relatos, para que não haja digressões em relação ao assunto central (por exemplo, sobre questões salariais). Ao mesmo tempo, o debate deve ser feito dentro de uma lógica de confrontação de ideias e com uma presença constante dos seus membros. Foi na confrontação dos saberes dos sujeitos regularmente presentes que observamos as situações mais ricas em termos de aprendizagem. Por fim, é necessário que os participantes tenham a possibilidade de agir sobre as situações discutidas. Caso contrário, como verbaliza um deles, “o debate sobre o trabalho certamente não terá vida longa se ficar só na retórica e não puder ser tratado”.

*Disponibilização de recursos aos níveis inferiores:* é necessário que os participantes do debate tenham a possibilidade de agir sobre as situações discutidas. A cada situação que chegava ao setor de prevenção ou ao Codir, a reflexão construída não esteve somente no tratamento da situação, mas sobretudo sobre como oferecer recursos para que o nível inferior pudesse tratar tal situação. Quando o responsável pela prevenção se ocupa da modificação de uma regra para adaptá-la à realidade ou quando a Direção realiza um trabalho junto aos prestadores de serviço de forma a evitar a instalação de equipamentos que possam trazer problemas aos eletricitistas, não é apenas a gestão dessas situações que está em jogo. Nesses casos, os trabalhadores locais ganham autonomia e poder de agir para desenvolver as suas ações frente a situações semelhantes no futuro. Assim, o objetivo do debate estruturado sobre o trabalho não é aumentar o número de situações reportadas aos outros níveis (e correr o risco de saturar as suas capacidades de tratamento), mas sim de reportar o mínimo possível, de forma que esse mínimo se torne o essencial e possa ter uma solução definitiva.

## 6. CONCLUSÃO

Essa pesquisa buscou desenvolver o debate sobre o trabalho, demonstrar as suas contribuições e refletir sobre as suas condições de implantação. O desenvolvimento do debate estruturado sobre

o trabalho, ou seja, a construção de espaços de debate organizados pelo princípio da subsidiariedade, possibilitou o acesso a essas problemáticas e o seu tratamento de maneira durável. Antigas cadeias de comando e linhas de comunicação verticais deram lugar à interação e à participação horizontal nas unidades envolvidas. O supervisor da unidade passou a atuar como um coordenador e não um controlador. Os indivíduos deixaram de ser isoladamente responsabilizados pelos problemas, pois o produto do debate passou a ser compartilhado. Dessa forma, o debate estruturado sobre o trabalho colocou em dúvida os métodos clássicos de gestão da segurança, baseados em uma gestão diretiva, afastada do campo e imersa numa excessiva produção de procedimentos de segurança. Desde que algumas condições sejam respeitadas, o debate e a sua articulação com os escalões hierárquicos podem permitir uma gestão cotidiana das situações perturbadas e sobrepujar o perímetro clássico da segurança para ir em direção a uma organização capaz de identificar, antecipar e gerir as disfunções de forma rotineira.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabre-factum.
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, I. (2010). *Fatores Humanos e Organizacionais da Segurança Industrial*. (Traduzido do original *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle* por Rocha, R., Duarte, F., e Lima, F.). Toulouse: ICSI. Disponível no link: <http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/>
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. *Revue française de gestion*, 132, 32-43.
- Kerguelen, A. (2003). *Actogram Kronos pour Windows*, Editions Octarès: Toulouse.
- Melé, D. (2005). Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms. *Journal of Business Ethics*, 60, 3, 293-305. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0136-1>
- Millon-Delsol, C. (1993). *Le Principe de subsidiarité*, Paris, PUF (coll. «Que sais-je?»).
- Morisson, E., & Miliken, F. (2000). Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25, 4, 706-725. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697>
- Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations: enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74, 4, 391-409.

Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: a tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107-114. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2014.07.012>

## NOTAS

- [1] A expressão “poder de agir” é aqui usada como a capacidade de que os trabalhadores têm em solucionar os problemas que aparecem para eles na situação de trabalho e, consequentemente, as condições fornecidas pela gestão para que isso seja possível. Esta definição está em consonância com a ressalva que faz Yves Clot (2010) em seu livro “Trabalho e poder de agir” (págs 14 e 15), alertando que “desde que as noções de potência de ação, poder de agir ou poderes da ação foram introduzidas no domínio da psicologia do trabalho (...), elas se tornaram objeto de múltiplos usos (...)” e que “essa diversidade é de grande interesse. Uma vez reconhecida, ela convida a uma discussão acirrada, tornada possível atualmente. Esse debate é também necessário por evitar, sem dúvida, que a expressão se torne somente um acesso fácil à ação”.
- [2] Para mais detalhes sobre a metodologia, consultar: Rocha, R. (2014). *Du silence organisationnel au débat structuré sur le travail: les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Tese (Doutorado em Ergonomia) – Universidade de Bordeaux, Bordeaux.

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Rocha, R. (2017). Espaços de debate e poder de agir na construção da segurança das organizações. *Laboreal*, 13 (1), 86-91. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117rr>

---

## TEXTOS HISTÓRICOS

### A APTIDÃO PROFISSIONAL SEGUNDO J.-M. LAHY.

COMENTÁRIO DO TEXTO DE J.-M. LAHY, «QU'EST-CE QU'UNE APTITUDE PROFESSIONNELLE? – O QUE É UMA APTIDÃO PROFISSIONAL?» 3ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PSICOTÉCNICA, MILAN, 2-4 OUTUBRO 1922.

---

MARCEL TURBIAUX

---

Groupe de Recherche et d'Etude  
sur l'Histoire du Travail et de  
l'Orientation (GRESHTO)  
Centre de Recherche sur le Travail et  
le Développement (CRTD)  
Conservatoire National des Arts et  
Métiers (CNAM)  
41, Rue Gay Lussac 75005  
Paris, France  
[mturbiau@club-internet.fr](mailto:mturbiau@club-internet.fr)

A tradução deste texto para português  
foi realizada por João Viana Jorge.

---

**LA APTITUD PROFESIONAL SEGÚN J.-M. LAHY.**

---

**L'APTITUDE PROFESSIONNELLE SELON J.-M. LAHY.**

---

**THE OCCUPATIONAL SKILL ACCORDING TO J.-M. LAHY.**

Manuscrito recebido em:  
dezembro/2016  
Aceite após peritagem:  
abril/2017

A aptidão, noção chave da orientação profissional, tal como da seleção profissional, foi objeto de numerosos debates no quadro do nascimento e do desenvolvimento da psicotécnica. Desde 1919, uma revista, *L'orientation professionnelle*, foi fundada por Frédéric Ozil (1879-1967), criador de l'Ecole universelle em 1907. Em 1920, é lá que Julien Fontègne (1869-1945) constrói um «Reportório bibliográfico sobre a questão da orientação profissional da juventude» que inclui já 333 títulos, testemunhos da sua importância. O comentário do texto de J.-M. Lahy (1872-1942), «Qu'est-ce qu'une aptitude professionnelle? O que é uma aptidão profissional?», cria a oportunidade para voltar aos debates que atravessaram a orientação profissional na primeira metade do século XX.

## 1.

**Quando publica esse texto Lahy chefia os trabalhos no laboratório de psicologia experimental da École pratique des hautes études estabelecida em 1898, no asilo de Villejuif, por Edouard Toulouse, médico chefe (1865-1947), onde tinha entrado como aluno em 1901.** Toulouse tinha empreendido em 1895, um «Inquérito médico-psicológico sobre as relações entre a superioridade intelectual e a neuropatia». O seu primeiro trabalho foi sobre Emile Zola (1840-1902), o qual estudou por observação direta, exame clínico e emprego de técnicas experimentais (testes mentais). Ao apresentar o seu ensaio à Sociedade médico-psicológica em 1897, concluía recomendando o método que tinha seguido para estudar Zola, não apenas sobre a superioridade intelectual mas também «as condições da superioridade em todas as profissões inclusive nas profissões manuais». Com essa finalidade, em 1900, sugeriu ao ministério do Comércio um projeto de «laboratório de pesquisas biológicas e sociais» tendente, entre outras coisas, a organizar a seleção profissional. Esse projeto não alcançou a execução mas o laboratório de psicologia fisiológica recebeu uma subvenção e Toulouse viria a confiar o estudo da superioridade profissional nas (diversas) profissões a J.-M. Lahy. Este, desde 1903 ligar-se-á ao estudo de uma profissão completamente nova, a da dactilografia, procurando, segundo o método preconizado por Toulouse, as condições da superioridade profissional nessa profissão e posteriormente, em 1908 nos guarda-freios<sup>[1]</sup> e a psicofisiologia nos soldados atiradores de metralhadora em 1916.

Em 1913 ao fazer o balanço das suas pesquisas sobre as dactilógrafas utiliza o termo «aptidão que caracteriza como uma boa memória das frases concretas, uma tendência para a equivalência das duas mãos, uma sensibilidade tátil e muscular afinada, uma atenção sustentada» (p. 833). Em 1922, a propósito da orientação profissional, à qual tinha consagrado, em Genève, em 1920, o primeiro congresso de psicotécnica «aplicado à orientação profissional» para um intercâmbio de ideias sobre o tema das «aptidões inatas e aptidões adquiridas», por iniciativa do Instituto Jean-Jacques Rousseau, precisará o que entende por aptidões:

«disposições naturais que se reconhecem por respostas motoras ou mentais, mensuráveis, face a determinados estímulos» e mais precisamente as aptidões profissionais, as disposições naturais assim definidas cujos valores são da mesma ordem dos que se reconhecem nos trabalhadores de elite».

Edouard Toulouse que, desde 1903<sup>[2]</sup>, em *Le Journal*, profetizava: «Virá um dia em que o concurso consistirá de um exame médico psicológico no qual as aptidões particulares serão cotadas, e nenhum pai de família pressionará a sua criança para um ofício ou uma profissão sem o ter feito examinar», retornará a esta questão em «*Le petit journal*» de 24 de Agosto de 1921 («La vocation»), admitindo: «o que importa é selecionar cada indivíduo segundo as suas verdadeiras aptidões [...] A aptidão real consiste num pequeno número de qualidades fisiológicas que permitem cumprir mais rápida e seguramente os atos de uma determinada profissão. E isso parece verdade para o torneiro como para o engenheiro que dirige uma fábrica» e em *L'ère nouvelle* de 27 de Fevereiro de 1921 («L'orientation professionnelle»), afirmando: «A ciência é a única capaz de determinar com provas (...) rápidas as relações entre aptidões e determinados modos de reação no decurso de experiências convenientemente escolhidas», anunciando uma conferência do (seu) «colaborador Lahy que de há muito se especializou no estudo da orientação profissional».

Lahy (1922) expande a ideia de «antes de completamente pesquisar as aptidões características de uma profissão e de as classificar por ordem de importância para saber quais definem a superioridade, é preciso conhecer todas as aptidões requeridas para bem cumprir a maior parte dos trabalhos executados pelo homem e determinar para cada aptidão a sua ordem de grandeza nos diferentes indivíduos».

Na sua intervenção no congresso de Milão, consagrado explicitamente à definição da noção de aptidão, Lahy retoma a definição que havia dado em *Le bulletin médical* no mesmo ano, aplicável à seleção profissional mas também à orientação profissional. De facto, a intervenção de Lahy no Congresso de Milão é um pleito em defesa da sua conceção de aptidão profissional e da sua determinação, que defenderá ou precisará em diversos escritos e que tinha aplicado e viria a aplicar nas suas pesquisas e na sua crítica do «Sistema Taylor»<sup>[3]</sup>.

## 2.

**A exposição de Lahy longamente discutida.** As discussões revelam as hesitações da época sobre a teoria das aptidões. Neste sentido, Claparède escrevia em 1923: «O problema das aptidões ainda está envolto na obscuridade».

**L. Remy** compara «aptidão» e «hábito»: «A aptidão é uma disposição natural para efetivar certos atos, depende de uma disposição

inata; o hábito é uma disposição adquirida para executar um maior número de atos semelhantes. A aptidão tal como o hábito aumenta quantitativamente o rendimento mas a aptidão acrescenta-lhe a qualidade. A possibilidade de aperfeiçoamento depende das faculdades intelectuais. Há portanto tantos grupos de aptidões quantos os de faculdades intelectuais, quer dizer que existem aptidões dos centros intelectuais superiores, aptidões dos centros de memória e aptidões sensoriais. Não podem medir-se estas diferentes aptidões e por conseguinte medir a inteligência das crianças. A escola deve contribuir para a organização da orientação profissional. Fornece as informações da psicologia e da pedagogia experimentais recolhidas no decurso dos exercícios escolares».

Segundo o mesmo «as aptidões intelectuais superiores têm uma importância considerável nas aptidões para os diversos ofícios, dado que qualquer ato, qualquer que seja a sua natureza, necessita da intervenção dos centros intelectuais superiores que regulam a execução dos movimentos [...] Os melhores órgãos sensoriais nem sempre correspondem aos melhores centros intelectuais superiores. É pois preciso ter em conta não apenas a quantidade mas também a qualidade dos estímulos recolhidos no mundo exterior».

**Eugenio Rignano** (1870-1930) pensa que a psicotécnica se ocupou até ao presente, demasiado exclusivamente das aptidões intelectuais e negligenciou as disposições afetivas.

**Hugo Heinis** (1883-1967), do gabinete de orientação experimental do Institut Jean-Jacques Rousseau criado em 1918, a propósito do conceito de inteligência geral, é de opinião que não há um mas vários tipos de inteligência. Admite a inteligência geral como capacidade de adaptação a condições novas se se considerar a inteligência no sentido lato. Em todas as suas experiências, que ultrapassam o milhar, nunca encontrou um indivíduo que fosse bom em todos os aspetos. Admite que «o homem não possui essa inteligência geral; o que temos é uma inteligência parcial. Portanto, do ponto de vista da psicologia aplicada [...] mais valia procurar localizar essa inteligência parcial em cada ofício do que ater-se a problemas excessivamente genéricos».

**Arthur Guillaume Christiaens** (1860-1937), director do Office intercommunal d'orientation professionnelle de Bruxelles, aberto desde 1910, acha, pelo contrário, aceitável a definição de aptidão dada por Lahy: «A aptidão é o resultado da influência dos estímulos do meio nos elementos nervosos, cuja qualidade depende da hereditariedade. Como as condições muito variadas da vida profissional não podem ser reproduzidas à vontade no momento do exame, tornou-se necessário recorrer a testes para as substituir».

**Edouard Claparède** (1873-1940), fundador, em 1912, do Institut Jean-Jacques Rousseau, presidente da Association internationale de psychotechnique, do qual J.-M. Lahy era secretário geral permanente, admite que não é possível separar, na prática, a aptidão adquirida e a aptidão inata e insiste na necessidade de um entendimento sobre a escolha dos testes.

**Gerard Anton Marie van Wayenburg**, professor de psicologia da criança na universidade e director do laboratório psicotécnico da cidade de Amsterdão, propõe a sua definição de aptidão: a aptidão é um complexo de atos fisiológicos e psicológicos coordenados por uma finalidade. Algumas aptidões podem desenvolver-se mais ou menos tardiamente; por isso é necessário saber quais delas podem desenvolver-se mais tarde.

**Otto Lipmann** <sup>[4]</sup> (1880-1933), Director do Instituto de psicologia aplicada de Berlin e director do *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, considera que, na questão da inteligência geral se deveriam ter em conta duas questões em separado: Existe uma inteligência geral? Como pode reconhecer-se a inteligência geral? E fornece a resposta a essas duas questões:

- A inteligência geral não existe no sentido de que uma pessoa que compreende bem e prontamente as questões intelectuais é igualmente inteligente quando se trata de as adaptar às coisas ou às pessoas ou de as aplicar aos problemas técnicos. Trata-se pois de dois tipos diferentes de inteligência mas esta diferença tem um significado mais teórico que prático porque nas diversas profissões que são examinadas para a escolha de uma delas não se procura no início senão uma dessas inteligências que é calculada como uma inteligência geral.
- Para estabelecer o grau dessa inteligência geral, uma prova (teste) não é suficiente, é necessária pelo menos uma série de provas do tipo das de Binet-Simon ou como as do *Army test* americano <sup>[5]</sup>. Retém todavia que um dos melhores meios para estabelecer essa inteligência é a observação, a qual permite não apenas observar um maior número de características na pessoa examinada mas também uma ideia mais justa da sua personalidade; a observação que permite não somente estudar o seu comportamento natural mas também ver como se comporta perante a obrigação de prestar uma prova. A orientação profissional pode apoiar-se nestas observações mas a seleção deve apoiar-se em particularidades mais detalhadas.

Claparède acrescenta uma outra questão à de Lipmann: qual é a influência da inteligência geral na profissão? Refere-se aos trabalhos de **Hugo Münsterberg** (1863-1916) e de outros que aplicaram testes a estudantes e estes ultrapassaram os outros sujeitos de diversas categorias, o que prova o valor da inteligência geral. Consequentemente convirá estabelecer para quais profissões a inteligência geral é mais útil e aquelas em que o é menos.

Por fim, **A. J. Petitpierre**, director da escola profissional de Lausanne, considera o termo inteligência geral demasiado vago. Considera que as aptidões profissionais devem ser definidas conforme as profissões nas quais distingue três grupos: aquelas para as quais as aptidões intelectuais estão em primeiro lugar, aquelas em que nesse primeiro lugar estão as aptidões manuais;

as profissões para as quais é necessário um equilíbrio dos dois tipos de aptidões.

### 3.

Entretanto em 1931, **Franziska Baumgarten** (1889-1970), faz notar, a propósito da definição de Lahy: «Por muito interessante que seja esta definição, contém a necessidade de rendimento que ultrapassa a média. Não se pode considerá-la suscetível de aplicações práticas por que os rendimentos elevados só se encontram minoritariamente em todas as profissões. A «aptidão profissional», como todas as aptidões, não deve ser entendida como uma disposição definida de alto nível, mas como uma disposição que pode encontrar-se em graus diversos (grande, pequena, média)» (p. 17-18).

**Maurice Reuchlin** (1920-2015), é ainda mais severo. Criticando (1954, p. 374) «a extraordinária vitalidade da falsa assimilação do resultado do teste com uma aptidão congénita», escreve: «Encontra-se esta assimilação [...] em J.-M. Lahy [...] Lahy está muito próximo de se encarcerar na tautologia [...] dado que após ter definido as aptidões como disposições naturais que se reconhecem pelas respostas motoras ou mentais – mensuráveis – a estímulos definidos, define o teste [...] como «uma prova do exame psicológico que permite apreciar certa aptidão pela medida dos resultados fornecidos pelo sujeito». Tal definição é suscetível de criar uma ambiguidade visto que a aptidão é apresentada simultaneamente como sendo «disposição natural» e «reconhecível nas respostas motoras ou mentais». De que meio dispomos para determinar a parte da disposição natural nas respostas medidas?».

Entretanto **Pierre Naville** (1904-1993) criticava a definição de aptidão como «disposição natural» e definia a aptidão profissional como «um produto dialético, o resultado de interações entre o meio económico social [...] e os organismos individuais, entre as formas biológicas e sociais dos agrupamentos humanos. Não se trata senão de uma forma especial de adaptação. Piéron (1945), para quem a aptidão era a «condição congénita de uma certa modalidade de eficiência», responder-lhe-á precisando a distinção que, segundo ele, deve ser feita entre a aptidão «disposição nativa» e capacidade «resultado adquirido pelo exercício».

Assim, como o resume **Antoine Léon** (1921-1998), «passou-se de uma espécie de fatalismo da hereditariedade apoiada na noção de disposição natural a uma espécie de fatalismo do meio, ligado à ideia de diferenças culturais irreversíveis» (1980, p. 168).

Atualmente, o deslizar semântico da aptidão para a competência não deve conduzir-nos ao esquecimento de que a análise dessa tensão mantém-se ainda como o maior desafio do trabalho dos investigadores e dos profissionais da orientação.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baumgarten, F. (1931). *Les examens d'aptitude professionnelle*, Paris: Dunod.
- Binet, A. (1910). Avant-propos: bilan de l'année 1910, *L'année psychologique*, 17, 1, V-XI.
- Claparède, E. (1923). *Comment diagnostiquer les aptitudes chez les écoliers*. Paris: Flammarion.
- Fontègne, J. (1920). Répertoire bibliographique sur la question d'orientation professionnelle de la jeunesse, *Bulletin de l'Association française pour la lutte contre le chômage*, 38-39, 45-62.
- Lahy, J.-M. (1913). Les conditions psycho-physiologiques de l'aptitude au travail dactylographique, *Journal de physiologie et de pathologie générale*, 4, 826-834.
- Lahy, J.-M. (1922). La psychologie expérimentale base de l'orientation professionnelle, *Le bulletin médical*, 24-27 mai, 438-441.
- Lahy, J.-M. (1922). La sélection psycho-physiologique des travailleurs, *Bulletin mensuel de la Ligue d'hygiène mentale*, 1-2, 24-27.
- Léon, A. (1980). *Introduction à l'histoire des faits éducatifs*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lipmann, O. (1912). The school in the service of vocational study, *British journal of psychology*, XII, 4, 337-351.
- Naville, P. (1945). *Théorie de l'orientation professionnelle*. Paris: Gallimard.
- Piéron, H. (1912). Le domaine psychologique, *L'année psychologique*, 1, 1-26. <https://doi.org/10.3406/psy.1912.3872>
- Piéron, H. (1914). Une œuvre psychologique de guerre: l'examen des aviateurs, *L'année psychologique*, 21, 237-252. <https://doi.org/10.3406/psy.1914.8022>
- Piéron, H. (1945). La notion d'aptitude à propos d'une théorie de l'orientation professionnelle. *Bulletin de l'Institut National d'Orientation Professionnelle*, 11-12, 169-175.
- Reuchlin, M. (1954). Le problème théorique de la connaissance des aptitudes, *Traité de psychologie appliquée*, t. III, 371-394. Paris: Presses Universitaires de France.
- Yoakum, C. S. & Yerkes, R. M. (1920). *Army mental tests*. New York: Henry Holt et Cie. <https://doi.org/10.1037/11054-000>

---

## NOTAS

- [1] Piéron (1912, p. 15) Criticará rapidamente esta noção de superioridade, «conceito de valor» (que) não deve ter lugar em Ciência [...] É o nosso estado social que nos faz apreciar mais esta ou aquela aptidão».
- [2] Identicamente, Alfred Binet (1910) esperava publicar em 1912, um estudo sobre a «diversidade das aptidões das crianças» acentuando o imenso interesse que haveria em fazer saber a cada um o seu valor e a profissão à qual a sua natureza o destinava». Disso o impediu a sua morte em 1911.
- [3] No próximo número de *Laboreal* figurará a introdução comentada por J.-M. Lahy da sua obra sobre o taylorismo vinda a lume em 1916.
- [4] Lipmann (1912) já se tinha pronunciado longamente sobre a noção de aptidão.
- [5] Testes utilizados em 1917-1918 para recrutamento no exército americano (Yoakum, C. S. & Yerkes, R. M. 1920).

---

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Turbiaux, M. (2017). A aptidão profissional segundo J.-M. Lahy. *Laboreal*, 13 (1), 92-96. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117mt>



---

## TEXTOS HISTÓRICOS

### O QUE É UMA APTIDÃO PROFISSIONAL?

---

JEAN-MAURICE LAHY

---

Texto original: Lahy, J.-M.  
(1922). Qu'est-ce qu'une aptitude  
professionnelle ? IIIe conférence  
internationale de psychotechnique  
appliquée à l'orientation  
professionnelle, Milan, 24 octobre  
1922, Atti della IIIe confereve  
internazionale de psicotecnica  
applicata al orientamento  
profesionale, Milan, Società  
umanitaria.

A tradução deste texto para português  
foi realizada por João Viana Jorge.

---

#### ¿QUÉ ES UNA APTITUD PROFESIONAL?

---

#### QU'EST-CE QU'UNE APTITUDE PROFESSIONNELLE?

---

#### WHAT IS AN OCCUPATIONAL SKILL?

A ideia de proceder à orientação profissional da juventude venceu atualmente todas as resistências. Concorde-se com a necessidade de não mais deixar ao acaso a escolha da profissão, e pelo contrário substituí-lo pela determinação racional das carreiras para onde se devem encaminhar os adolescentes.

Ora apesar desta unanimidade das opiniões a questão não progride de todo. Especulando sobre a imprecisão dos termos «*orientação profissional*» muitos querem aproveitar-se do movimento de opinião que se cria para proceder, em proveito de determinadas indústrias, à distribuição da mão-de-obra juvenil. Quer dizer que, preocupando-se unicamente com as exigências do mercado local, contam oferecer às crianças, não as profissões em que poderiam ser bem sucedidas mas aquelas em que se faz sentir a necessidade de mão-de-obra.

Digamos antes de tudo que na nossa opinião estes dois interesses: o interesse do futuro aprendiz e o dos empregadores, não deviam opor-se mas conjugar-se. Com efeito, se a orientação profissional for bem conduzida deve levar a um recrutamento de trabalhadores de elite para cada profissão e fornecer um emprego a cada trabalhador. A considerar a questão sob um só dos seus aspetos chegar-se-á fatalmente ao fracasso e ao descrédito da orientação profissional sem nada mudar – nem do ponto de vista social, nem do ponto de vista individual – à vigente ordem das coisas.

Pensamos que esta divergência de opiniões vem mais da maneira imprecisa como a questão foi colocada do que de uma hostilidade sistemática da parte dos empregadores.

Com efeito, enquanto determinadas organizações dirigem em vão a orientação profissional para a simples distribuição de mão-de-obra juvenil, grupos de industriais e comerciantes puseram-se em contacto com psicofisiologistas e instrutores esclarecidos por compreenderem todo o interesse que há em assentar a orientação profissional em bases científicas.

Que se nos permita citar, entre as tentativas mais bem sucedidas, a de «*Escola na Oficina*». O seu comité formado por membros do ensino e por industriais que sustentam financeiramente a criação de um Gabinete de orientação profissional pretende que a pesquisa das aptidões das crianças deve prosseguir paralelamente à das condições do mercado de trabalho.

Aliás, os partidários das duas teses - orientação profissional e distribuição da mão-de-obra juvenil – acordaram em reconhecer que é preciso fazer apelo às *aptidões* das crianças. Mas enquanto os primeiros têm da coisa uma noção precisa, para os outros resume-se numa simples formulação verbal que não implica qualquer modificação da prática.

Importa portanto, se queremos colocar a todos o problema da orientação profissional assente em dados verdadeiros, definir o que se entende por «*aptidões*».

Além do seu sentido geral a palavra aptidão pode ser aplicada a casos particulares: não manteremos senão aquele em que significa «*disposição natural para ...*». Para nós uma aptidão será uma disposição natural para exercer convenientemente um ofício.

Mas o que é uma disposição natural? Julgamos que é uma configuração orgânica que pode ser constatada quer anatomicamente, quer fisiologicamente, quer psicologicamente. É assim que uma altura de 1,60m ou um peso de 40 quilos constituem disposições naturais: uma para ser soldado, outra para ser jockey. Uma boa capacidade e bom índice respiratório serão disposições naturais do indivíduo para exercer ofícios que obriguem a trabalhar em ambientes confinados ou com materiais tóxicos. Para os ofícios que exigem força (muscular) é necessário possuir, além de músculos possantes, órgãos de eliminação das toxinas em bom estado de funcionamento. Enfim, com a aplicação de testes mentais ou psico-motores determina-se a disposição natural dos aprendizes para o exercício de profissões mais complexas.

A pesquisa das disposições naturais da ordem das funções mentais pareceu impossível durante longo tempo. Mas desde que Binet consagrou o fim da sua vida ao estudo objetivo da inteligência a questão ganhou precisão e foi-lhe introduzida a noção de medida.

O problema das disposições naturais – que vai permitir-nos abordar com mais segurança o das aptidões – pode remeter-nos para estes dois pontos da pesquisa:

- 1º As funções mentais são independentes umas das outras? Podemos portanto, somando os resultados dos testes ter uma indicação precisa sobre o valor de uma criança para uma dada profissão?
- 2º Ou devemos então fazer intervir - com ou sem esta noção de testes independentes – a ideia de uma inteligência geral que domina as aptidões particulares?

Sem entrar no pormenor das teorias relativas à influência recíproca das diversas funções podemos remetê-las para duas teses essenciais:

- a) *A primeira é a de Thorndike* segundo a qual a inteligência é composta por faculdades justapostas mas independentes. A consequência desta concepção da inteligência é a de que um teste que mede uma aptidão característica não tem correlação com os testes que medem aptidões diferentes – salvo talvez em certos casos de vizinhança muito estreita.
- b) *A segunda é a de Spearman* segundo a qual possuiríamos além de funções mentais particulares uma inteligência geral capaz de agir sobre aquelas. O que tem por consequência levar-nos a crer que testes que se aplicam a funções vizinhas têm correlações muito estreitas e permitem conhecer o valor de extensos territórios psicológicos homogêneos.

Para avaliar de forma justa estas duas teses é necessário considerar que os seus autores colocaram-se em dois pontos de vista diferentes: um, Thorndike, trabalha com elementos da inteligência e o outro, Spearman, sobre os resultados de um complexo.

Ora o complexo, como sabemos, não tem necessariamente as qualidades dos seus elementos; possui outras novas que o caracterizam: é sobre esta noção, facilmente demonstrável, que assenta a teoria evolucionista dos fenómenos de consciência.

A teoria de Spearman é pois mais exacta. Todavia não seria de aceitar sem algumas reservas porque o seu autor admite que existem correlações muito frequentes e estreitas entre funções notoriamente diferentes – tais como, por exemplo, a discriminação das sensações e o modo de triunfar na vida.

No que respeita ao facto novo, enquanto Thorndike o nega, Spearman liga-o estreitamente aos fatores elementares que lhe deram origem. Ora, do ponto de vista da prática – que fomos chamados a originar para reconhecer as aptidões – ambos estão errados porque uma função não atinge todo o seu valor senão considerando-a na sua relação com a inteligência geral. Mas esta relação de dependência não deve ser tão estreita e tão fixa que se possam estabelecer facilmente, como pretende Spearman, leis estritas. De facto, é preciso lembrar que há casos em que a função requer ser julgada isoladamente, porque nem sempre segue o órgão.

Para nós haverá sempre oportunidade para determinar o valor da inteligência geral ao mesmo tempo que a das funções particulares. Porque uma reage com as outras.

Assim, nas experiências feitas em sujeitos escolhidos ao acaso e em estudantes, encontra-se frequentemente uma superioridade nas atividades mentais em pessoas que não se dedicaram a cultivar o seu espírito, mas cuja inteligência é superior à dos especialistas. É assim que quando Munsterberg aplicou o seu teste de seleção dos guarda-freios aos empregados de uma companhia de transportes e a estudantes da Universidade de Harvard, constatou que estes últimos apresentavam, nos resultados do teste, superioridade em relação aos primeiros. A inteligência geral reforça portanto, em muitos casos, as atividades particulares. Parece produzir-se uma espécie de fenómeno de suplementação que facilita a adaptação.

A determinação de disposições naturais deve pois incidir: por um lado nas funções elementares cujo valor caracteriza a superioridade numa dada profissão e por outro na inteligência geral do sujeito.

Isto permite-nos alcançar esta definição das aptidões que são, na nossa opinião: *disposições naturais que se reconhecem por respostas motoras ou mentais – mensuráveis – a estímulos definidos*. A inteligência geral entra no quadro das aptidões.

Chamaremos aptidões profissionais:

*as disposições naturais assim definidas cujos valores são da ordem dos valores tipo reconhecidos no operário de elite.*

Esta definição apresenta uma dificuldade na aplicação, ou sobretudo um perigo para o qual devemos, para terminar, chamar a atenção dos conselheiros vocacionais.

Mostramos que a inteligência geral agia como um fator de aperfeiçoamento nas diversas atividades especiais – especificamente profissionais – exercidas pelo homem. Parece portanto que os homens mais inteligentes podem ser atribuídos indiferentemente a estes ou aqueles ofícios. Constatamos frequentemente, com efeito, na prática, que sujeitos bem dotados intelectualmente apresentam aptidões para profissões diversas, o que facilita a sua orientação. Perante este facto impõe-se uma conclusão: a fim de não obstruir com sujeitos de elite as profissões que exigem um número restrito de aptidões especiais ter-se-á que dar lugar a uma procura, para os mais dotados, da profissão da ordem mais elevada em que possam ter sucesso, quer dizer, que exija além do acréscimo de aptidões especiais, o máximo de inteligência.

---

#### COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Lahy, J.-M., (1922/2017). O que é uma aptidão profissional? *Laboreal*, 13 (1), 97-99.

---

## O DICIONÁRIO

### SAÚDE – UMA RELAÇÃO COM O MEIO E OS MODOS DE VIDA.

---

JUSSARA BRITO

---

Fundação Oswaldo Cruz  
Escola Nacional de Saúde Pública  
Sergio Arouca  
Rua Leopoldo Bulhões 1480,  
Manguinhos  
Rio de Janeiro – RJ, CEP 21041-210,  
Brasil  
[jussara@ensp.fiocruz.br](mailto:jussara@ensp.fiocruz.br)

---

**SALUD – UNA RELACIÓN CON EL MEDIO Y LOS MODOS DE VIDA.**

---

**SANTÉ – UNE RELATION AVEC LE MILIEU ET LES MODES DE VIE.**

---

**HEALTH – A RELATIONSHIP WITH THE ENVIRONMENT AND WAYS OF LIFE.**

Abordar a temática da saúde de forma concisa não é uma tarefa fácil. Trata-se de uma noção que sofre a influência dos valores (inclusive no plano individual), das concepções filosóficas, científicas e religiosas, como também dos contextos culturais, sociais e econômico-políticos específicos, variando conforme o lugar e a época (Scliar, 2007). Mais do que isso, conforme sinaliza Sabroza (2001), não permite uma definição objetiva a partir de elementos aceitos universalmente, devendo ser incluído entre aqueles conceitos que são considerados imprecisos. Sua marca é, portanto, a fluidez.

Do ponto de vista histórico-social, no Ocidente, com a estruturação do modelo biomédico (meados do século XIX), o corpo passou a ser visto de forma fragmentada, buscando-se evidências de mudanças anatomofisiológicas capazes de explicar o adoecimento. Na ausência de doença constatada, o corpo estaria saudável. Não obstante a forte e persistente aceitação do referido modelo, já no início do século XX observou-se a emergência de críticas a tais explicações, qualificadas como mecanicistas e redutoras do “processo saúde-doença” (Czeresnia, 2012). Com as reflexões do médico e filósofo francês Georges Canguilhem sobre a vida, por ele concebida como “atividade normativa”, houve uma inflexão no pensamento sobre a saúde. Em sua tese de doutorado em medicina (1943), intitulada *Ensaio sobre alguns problemas relativos ao normal e o patológico*, o autor introduziu o conceito original de normatividade biológica, enfrentando o desafio de teorizar sobre a saúde. Até então a ideia de normalidade associada a normas estáveis – e da doença como um desvio de normas fixas – não tinha sido satisfatoriamente colocada em questão. Mas, para Canguilhem, a normalidade consiste na capacidade de variação do organismo às mudanças circunstanciais do meio externo e interno, também variáveis, chamando a atenção para o fato de que a vida não é um conjunto de leis naturais (Portocarrero, 2009). Além disso, propôs distinguir normalidade e saúde, com base no argumento de que a normatividade seria intrínseca à vida. Conforme destaca Czeresnia (2012), a físico-química não considera um atributo irredutível à condição de ser vivo: ter a propriedade de discriminar entre o que é favorável ou desfavorável à sua preservação, criando normas para perseverar.

Com o conceito de normatividade, central em sua obra, Canguilhem delineou as noções de saúde e de patológico. Em sua perspectiva, a saúde é uma norma de vida superior, que corresponde à capacidade dos viventes de superar a doença e as modificações do meio, criando suas próprias normas. O patológico não é entendido como ausência de norma, mas uma normatividade restrita, uma norma de vida inferior, uma redução da segurança biológica inicial. A doença consiste em um “comportamento de valor negativo para um vivente individual, concreto, em relação de atividade polarizada com seu meio” (Canguilhem, 1943/1996, p. 150, tradução livre). Dito de outro modo, a doença é, ainda, uma expressão da vida, mesmo que empobrecida pela perda da capacidade de tolerar qualquer desvio das condições de existência. Consequentemente, o estado patológico é sempre definido a partir da expe-

riência individual e subjetiva, não podendo ser estipulado por nenhum critério puramente externo e objetivo. Compreender o estado patológico exige sempre um diálogo com aquele que vive a experiência de sofrimento e impotência, um “sentimento de vida contrariada” (Canguilhem, 1943/1996, p. 85, tradução livre) em seu corpo, pois ela é parcialmente inacessível aos outros.

Portanto, trata-se de uma noção de saúde referida simultaneamente à experiência individual e ao meio. Para Canguilhem, há uma estreita ligação entre normatividade e individualidade biológica – entidade que, para ele, é melhor representada pelo organismo e não por uma célula ou um órgão. Assim, pensar a saúde só tem sentido com referência ao organismo: “É a razão pela qual propomos, ao contrário dos costumes médicos atuais, que é incorreto falar de órgãos doentes, de tecidos doentes, de células doentes” (Canguilhem, 1943/1996, p. 119, tradução livre). Por outro lado, somos obrigados a conviver em condições dadas, impostas e muitas vezes não desejadas, isto é, com as “infidelidades do meio”: destruição ecológica, distribuição perversa da riqueza, condições e formas de organização do trabalho desfavoráveis ou inaceitáveis, falta de segurança, analfabetismo ou escolaridade precária, alimentação deficiente etc. Diante desses problemas concretos, Canguilhem insiste no caráter relacional da saúde e da doença, não temendo retomar alguns postulados da medicina grega (Safatle, 2011). Afasta-se assim de uma concepção substancial ou essencialista, indicando que a capacidade normativa do indivíduo se desenvolve na relação que estabelece com o meio (Giroux, 2010), chamando a atenção para a polaridade dinâmica da vida. Ou seja, a saúde está muito ligada tanto ao meio em que vivemos, quanto à capacidade que temos e desenvolvemos (individual e coletivamente), para transformá-lo segundo nossos interesses e valores, (re)afirmando nossa potência de vida.

Em seguida à sua tese, a relação entre vivente e meio foi cuidadosamente analisada e apresentada em uma de suas Conferências (1946-47) no Collège philosophique (*O vivente e seu meio*), só publicada pelo autor em 1965 no livro *O conhecimento da vida*. Nesse evento esclarece que problemas colocados pelo meio (geográfico, laboral etc) podem ser sim reconfigurados, uma vez que o homem, enquanto ser histórico, é capaz de recriá-lo. Então, embora o organismo não se encontre em harmonia predefinida com o meio (Portocarrero, 2009), a relação que se estabelece pode ser caracterizada como um debate (de normas), em que o ser vivo traz suas próprias normas de apreciação das situações. Porém, para o autor, esta relação não consiste essencialmente, como se poderia crer, numa relação de luta ou oposição, pois uma vida que se afirma *contra* é uma vida já ameaçada.

Em 1988, em Conferência na Universidade de Estrasburgo, Canguilhem (2005) avança ainda mais em suas reflexões sobre a relação entre vivente e meio, declarando que a saúde do corpo exprime a qualidade dos poderes que o constituem. A partir desse enunciado, esclarece que esse corpo é, ao mesmo tempo, um dado e um produto, sendo a saúde, simultaneamente, um estado e

uma ordem. Um dado porque é um efeito singular dos componentes de um patrimônio genético (genótipo), e um produto devido à sua inserção em um meio específico, seu modo de vida escolhido ou imposto, que contribui para singularizar suas capacidades (fenótipo). Como estado do corpo dado, a saúde é a prova de que ele é possível, sendo sua fragilidade (ou má saúde) compreendida como a limitação do poder de tolerância e de compensação das agressões do meio ambiente, isto é, a restrição das margens de segurança orgânica. Como expressão do corpo produzido, a saúde é, simultaneamente, a garantia contra o risco e a audácia de corrê-lo. Está ligada ao sentimento da capacidade de ultrapassar capacidades iniciais.

Foi ainda na Conferência de Estrasburgo que Canguilhem (2005) afirmou que a saúde não se constitui em objeto de especialistas, não é estabelecida por cálculos, leis ou frequências estatísticas, mas, ao contrário, que se trata de um “conceito vulgar”, no sentido de que está ao alcance de todos e pode ser enunciado por qualquer um. Na medida em que todos nós vivenciamos a dor e o sofrimento, assim como vivenciamos silenciosamente esse fenômeno que damos o nome de saúde, nos deparamos com uma dessas questões com a qual estamos necessariamente envolvidos, sendo esta também, portanto, uma questão filosófica (Caponi, 1997). Sim, a saúde é vivida e de forma silenciosa: “O homem sadio que se adapta silenciosamente às suas tarefas, que vive sua verdade de existência na liberdade relativa de suas escolhas, está presente na sociedade que o ignora. A saúde não é somente a vida no silêncio dos órgãos, é também a vida na descrição das relações sociais” (Canguilhem, 2005, p. 44).

Mas se a doença é primeiramente uma experiência vivida negativamente por um sujeito antes de se tornar um conceito empírico (Canguilhem, 1943/1996), o saber científico é necessário para identificar sua natureza. O ponto central aqui é a articulação entre experiência e conhecimento, sinalizando-se que esse saber científico também foi desenvolvido a partir de experiências prévias de sujeitos doentes. De acordo com Canguilhem (2005, p. 48) o reconhecimento da saúde como verdade do corpo, no sentido ontológico, deve admitir a presença da verdade no sentido lógico (isto é, da ciência), como um anteparo.

Entretanto, a Organização Mundial da Saúde (OMS), criada em 1948, precisou delimitar seu espaço de atuação através de uma certa definição de saúde, que parece refletir a aspiração ao direito a uma vida plena e sem as privações do pós-guerra (Scliar, 2007). Tal definição, embora tenha o mérito de explicitar que a saúde não é apenas a ausência de doença ou enfermidade, numa perspectiva positiva da saúde, é bastante criticada por caracterizá-la como uma condição certamente inatingível para os seres humanos: “um completo estado de bem-estar físico, mental e social”. Para Caponi (1997), a ideia de bem-estar, assim como de equilíbrio, associa-se ao conceito de normalidade, em termos de valores sociais. Ao não distinguir saúde e normalidade, patologia e anomalia, essa definição permite que qualquer variabilidade seja considerada como

patológica e, conseqüentemente, como medicável. Em outra direção (funcionalista), Boorse (1977) também se opõe a essa definição com sua teoria bioestatística da saúde (TBS), que se baseia exclusivamente em dados objetivos ligados a fatos biológicos da natureza, desconsiderando a capacidade normativa dos seres vivos e recusando todas as dimensões valorativas.

Ainda como contraponto à definição da OMS e na mesma linha do pensamento de Canguilhem, temos a contribuição de Dejours (1986), para quem a saúde é antes de tudo uma sucessão de compromissos com a realidade. E, complementando: “a saúde é a liberdade de dar a esse corpo a possibilidade de repousar, é a liberdade de lhe dar de comer quando ele tem fome, de fazê-lo dormir quando ele tem sono, de fornecer-lhe açúcar quando baixa a glicemia. É, portanto, a liberdade de adaptação”. (Dejours, 1986, p. 11). Tais compromissos com a realidade remetem à articulação entre normas biológicas (vitais) e normas sociais, que foi objeto de análise de Canguilhem (1966) na segunda parte do livro *O normal e o patológico* (Novas reflexões relativas ao normal e o patológico), em especial no tópico *Do social ao vital*.

Como sinaliza Le Blanc (1998), a normalização operada no social difere das normas vitais porque resulta de escolhas e decisões exteriores ao objeto normalizado. Há, entretanto, um processo permanente de normatividade social, cujo horizonte é o das normas valorizadas pelos sujeitos. É nesse sentido que se inscreve a discussão de Canguilhem (1947/2001, p. 116) a respeito da análise do sociólogo do trabalho Georges Friedmann, exposta no livro *Problemas humanos do maquinismo industrial*, publicado na França em 1946: “As reações operárias à extensão progressiva da racionalização taylorista, revelando a resistência do trabalhador às ‘medidas que lhe são impostas do exterior’ devem, portanto, ser compreendidas tanto como reações de defesa biológica quanto como reações de defesa social, e nos dois casos, como reações de saúde”. Na concepção de saúde de Nordenfelt observa-se uma tentativa de tratar as tensões entre normas biológicas e sociais de forma mais precisa. Inscrita na Teoria da Ação, mas inspirada em Canguilhem e outros autores (como no filósofo finlandês Ingmar Pörn), Nordenfelt (1987) define a saúde com base na articulação de três elementos: o agente e sua capacidade de agir; seus objetivos vitais; circunstâncias dadas. O autor procura refinar a noção de capacidade de Canguilhem, elegendo-o como conceito-chave de sua teoria, ao mesmo tempo que introduz uma concepção de doença como disfunção em relação às expectativas individuais e sociais, ou seja, como disfunção ligada às atividades da vida (Gaudenzi, 2016). Assim, conforme Giroux (2010), a normatividade para esse autor, diferente do que foi elaborado por Canguilhem, é acima de tudo associada, à intencionalidade de um sujeito (e não à biologia). Em sua concepção, a ideia de fronteira (saúde versus doença) cede lugar à ideia de gradação, sendo a saúde (física e mental) avaliada em graus, tendo como referência o que é aceitável para a pessoa, pois o que é identificado como doença é dependente da experiência subjetiva (Gaudenzi, 2016).



As críticas às limitações do modelo biomédico estão também na origem da área denominada Saúde Coletiva, desenvolvida na América Latina a partir da década de 1970, como resultado de um movimento que envolveu universidades, serviços de saúde e atores sociais, conduzindo à Reforma Sanitária Brasileira. Essas críticas levaram ao entendimento do binômio saúde-doença como um processo histórico-social, sendo a obra de Canguilhem uma referência nas publicações consideradas fundadoras da área, especialmente pela importância atribuída aos modos de vida (Ayres, 2006). Dessa interpretação decorre a expressão “processo saúde-doença” e o olhar sobre seus determinantes socioculturais e econômicos, que podem ser associados à noção de meio e de normas sociais do filósofo.

Entretanto, as distintas correntes de pensamento sobre o processo saúde-doença indicam compreensões específicas. Para Laurell (1982), a melhor forma de comprovar o caráter histórico desse processo se dá através do estudo de como ele ocorre nos grupos humanos, acrescentando que é determinante o modo como o homem se apropria da natureza em um dado momento, através do processo de trabalho. Essa visão estrutura o campo da Saúde do Trabalhador, que recusa os modelos considerados mecanicistas da Medicina do Trabalho e da Saúde Ocupacional. Outros autores sinalizam a complexidade dos fenômenos de saúde, doença, sofrimento e morte (Sabroza, 2001; Almeida Filho, 2011). Nessa linha, segundo Sabroza (2001), o processo saúde-doença ocorre na interseção da lógica da reprodução da vida e da lógica da produção econômica, se expressando tanto individualmente, quanto nos grupos populacionais, como nas sociedades (nesse nível, como problemas de saúde pública).

De acordo com Ayres (2016), a influência de Canguilhem foi se diluindo e diversificando na Saúde Coletiva, mas nem por isso perdendo sua relevância. Pode-se afirmar, por exemplo, que o conceito de normatividade se alinha com o reconhecimento, nesta área, da importância da participação social nas lutas pela saúde.

Enfim, a concepção positiva de saúde, com atenção para a capacidade normatividade do ser vivo – que se manifesta também através de formas de mobilização orientadas por valores pertinentes à dignidade da vida – apresenta uma grande fertilidade. Especialmente para as intervenções e pesquisas que visam transformar os modos de vida e trabalho com foco na atividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayres, J. R. C. M. (2016). Georges Canguilhem e a construção do campo da saúde coletiva brasileira. *Intelligere, Revista de História Intelectual*, 2, 1 [2], 138-154. <https://doi.org/10.11606/issn.2447-9020.intelligere.2016.115732>
- Almeida Filho, N. (2011). *O que é saúde?* Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. <https://doi.org/10.7476/9788575413432>
- Boorse, C. (1977). Health as a theoretical concept. *Philosophy of Science*, 44, 542-573. <https://doi.org/10.1086/288768>
- Caponi, S. (1997). Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. *História, ciência e saúde - Mangueiras*, 4, 2, 287-307. <https://doi.org/10.1590/S0104-59701997000200006>
- Canguilhem, G. (1943/1996). *Le normal et le pathologique*. Paris: PUF.
- Canguilhem, G. (1965/2003). *La Connaissance de la vie*. Paris: Vrin.
- Canguilhem, G. (2005). A saúde: conceito vulgar e questão filosófica. In: *Escritos sobre a Medicina* (p. 35-48). Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária.
- Canguilhem, G. (2001). Meio e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*, 12, 2-3, 35-36.
- Czeresnia, D. (2012). *Categoria vida: reflexões para uma nova biologia*. São Paulo: editora Unesp; Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 14, 7-11.
- Gaudenzi, P. (2016). Normal e Patológico no naturalismo e no normativismo em saúde: a controvérsia entre Boorse e Nordenfelt. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, 26, 3, 747-767. <https://doi.org/10.1590/s0103-73312016000300003>
- Giroux, E. (2010). *Après Canguilhem: définir la santé et la maladie*. Paris: PUF.
- Laurell, A. C. (1982). La salud-enfermedad como proceso social. *Revista Latinoamericana de Salud*, 2, 7-25.
- Nordenfelt, L. (1987). *On the nature of health: an Action-Theoretic Approach*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company. <https://doi.org/10.1007/978-94-015-7768-7>
- Portocarrero, V. (2009). *As ciências da vida: de Canguilhem a Foucault*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ. <https://doi.org/10.7476/9788575414101>
- Sabroza, P. C. (2001). *Concepções de Saúde e Doença*. Texto de Apoio ao módulo I do Curso de Especialização em Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde - EAD. Rio de Janeiro: ENSP.
- Safatle, V. (2011). O que é uma normatividade vital? Saúde e doença a partir de Georges Canguilhem. *Scientiae Studia*, 9, 1, 11-27.
- Scliar, M. (2007). História do Conceito de Saúde. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, 17, 1, 29-41. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312007000100003>

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Brito, J. (2017). Saúde – uma relação com o meio e os modos de vida. *Laboreal*, 13(1), 100-103. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117jb>

---

**O DICIONÁRIO**

**TRABALHO.**

---

ROLAND LE BRIS

---

Transversales  
1281 Chemin du grand pin vert  
13400 Aubagne  
France  
[rlebris@transversales-conseil.fr](mailto:rlebris@transversales-conseil.fr)

---

**TRABAJO.**

---

**TRAVAIL.**

---

**WORK.**

### Como pensar o trabalho?

Como pensar o que resulta de uma evidência quotidiana mas que no entanto escape a uma definição límpida, cristalizada, especializada (Schwartz, 2004)? Certamente podemos imaginar uma posição nominalista, segundo a qual o trabalho seria caracterizado como sendo “a designação social de certas ações humanas” (Dujarier, 2016, p 101). Mas qual é, então o alcance de uma tal definição?

**Como pensar o que se identifica frequentemente com o emprego ao ponto de mascarar a sua espessura?** Confundir trabalho e emprego não significa também ocultar o que há de comum e o que circula, como experiência, entre, por um lado, o trabalho caracterizado como uma prestação remunerada inscrita num regime de direitos e, por outro lado, os registos menos visíveis, tal como o trabalho doméstico? Não será precipitado assimilar o trabalho ao facto de “ocupar um posto”, de “assumir uma profissão” ou de “se reconhecer num ofício” (Lhuillier, 2016, p 132, tradução livre)? Não será, paradoxalmente, desconsiderar a importância das variáveis características das condições de emprego, tanto no que se relaciona com as modalidades e os impactos de uma rutina de contrato de trabalho como os direitos, associados ou não a este ou aquele emprego, em matéria de formação, de assistência médica, de reforma, ...? E assim subestimar o impacto do desemprego, nomeadamente sobre a saúde (Lhuillier, 2016, p 151)?

**Como pensar o que tanto se transformou?** De facto, as formas contemporâneas do trabalho apresentam características diferentes das suas modalidades anteriores: distanciamento de manipulações materiais diretas, aplicação de normas industriais na maioria das organizações do trabalho, introdução de uma dimensão de serviço em grande número de atividades, maior dificuldade em identificar o produto do trabalho, inserção em sistemas complexos caracterizados pela multiplicidades de partes interessadas internas ou externas às organizações, solicitação inédita da subjetividade, «gestão desencarnada» (Dujarier, 2015, tradução livre), «heterogeneidade crescente dos locais e dos momentos concedidos ao trabalho» (Bidet & Vatin, 2016, p 26, tradução livre).

**Como pensar o que se dá a ver primeiro, e por vezes unicamente, como constrangimento,** submissão às regras, hétero determinação mas que seria impossível e invivível se não fosse assim (Schwartz, 2010)? Como pensar o que é objeto de incessantes reorganizações nas economias contemporâneas?

### Como pensar o que escapa a modalidades de conhecimentos simplificadores, exteriores, distanciados?

Como pensar o que resulta de campos disciplinares distintos, constituídos por referência a uma especialidade instituída no

pressuposto de um postulado de cientificidade ou, de forma alternativa, em **investigação de uma abordagem interdisciplinar** preocupada com as análises e os protocolos de intervenção apropriados a uma matéria viva?

### As ergo disciplinas

Em língua francesa, em consonância com alguns raros percursores (em particular Alain Wisner), apesar destes obstáculos, um pensamento do trabalho desenvolveu-se a partir do início dos anos 1980, em campos diferentes, a psicanálise, a ergonomia, a filosofia, ... sob o impulso nomeadamente de Christophe Dejours, François Daniellou e Yves Schwartz, ao ponto de doravante constituir um vasto corpo de textos, até mesmo de práticas, no quadro abundante das «ergo disciplinas» (Daniellou, 2015). Mesmo se esta noção não é necessariamente consensual, apresenta o interesse de identificar o que há de comum entre análises que resultam de profissões e de histórias diferentes, que se cruzam e se enriquecem mutuamente, e que estruturam um horizonte partilhado. Seria em vão tentar repor a riqueza em algumas linhas. Esboçemos simplesmente alguns pontos estruturantes deste pensamento em construção.

**A passagem pela atividade** constitui um eixo maior no desenvolvimento das ergo disciplinas. É na análise do trabalho como atividade que “provavelmente se concretiza a relação histórica de confraternidade entre a ergonomia (da atividade) e a démarche ergológica” (Schwartz, 2016, p 181, tradução livre). A própria existência de um livro intitulado “L’activité en théories. Regards croisés sur le travail [A atividade em teorias. Olhares cruzados sobre o trabalho]” (2016) testemunha o quanto pensar o trabalho como atividade criou as condições para ultrapassar obstáculos epistemológicos face aos quais um pensamento do trabalho se confronta inicialmente.

Iniciada, já algum tempo, pela ergonomia, o pôr em evidência de um desvio entre tarefa e atividade tornou-se uma referência comum às ergo disciplinas que não deixaram de desenvolver o seu potencial de exploração. Adotar o ponto de vista da atividade consiste, então, em revelar, mesmo em situação de constrangimento extremo, **a parte de iniciativa da pessoa que trabalha** sem a qual o resultado não poderia ser alcançado, “esta invisível e enigmática passagem da potencia ao ato” (Schwartz, 2016, p 181, tradução livre).

Introduzido por outras démarches disciplinares nos anos 1980, a **subjetividade** referida nesta tomada de iniciativa **enriquece o conhecimento do trabalho como atividade**. A escolha realizada entre uma gama de possíveis exerce-se por referência a um valor que a pessoa no trabalho mobiliza, frequentemente implicitamente. Daí o conceito ergológico de debate de normas que confere ao real da atividade “uma consistência, um volume, uma densidade e, admitimos nós, abre um horizonte de proble-

mas filosóficos, epistemológicos, ético-políticos incontornáveis e particularmente intensos” (Schwartz, 2016, p 181, tradução livre). Daí igualmente o termo “o trabalhar” utilizado em psicodinâmica do trabalho para dar conta do *“comprometimento do corpo e da inteligência para lá do próprio tempo da atividade de produção, no sentido em que o esforço se prolonga para além desta última num tempo fora do trabalho, até no trabalho do sono”* (Dejours, 2016, p 91, tradução livre). Daí, enfim, uma identificação do trabalho “como um conflito entre registos impessoal, transpessoal, interpessoal e pessoal (Clot, 2016, p 74, tradução livre). O registo impessoal releva do domínio da prescrição do trabalho. O registo transpessoal inscreve o trabalho n’*“uma história dos meios profissionais”* (Clot & Stimec, 2013, p 117, tradução livre). O registo interpessoal significa que o trabalho “tem sempre um destinatário” (Clot & Stimec, 2013, p 117, tradução livre). O registo pessoal sublinha a implicação subjetiva direta da pessoa no trabalho, o que tem de íntimo, incorporado, irreduzível na atividade própria de cada um. Esta referência abundante à **subjetividade e à intersubjetividade** contém, ela também, desafios estruturantes. Importa, com efeito, sublinhar que quando a psicologia do trabalho “não tem a atividade por unidade de análise e como objeto de ação” e que ela “abandona a finalidade prática de um desenvolvimento efetivo dos recursos psicológicos e sociais nas organizações para as mudar, balança frequentemente entre a gestão de riscos e a reparação de pessoas sem se poder voltar a ligar concretamente ao tomar conta do trabalho” (Clot & Simonet, 2015, p 34, tradução livre).

O ponto de vista da atividade conduz as ergo disciplinas a propor um modo de conhecimento específico. Por vezes por referência a uma análise clínica, o conhecimento do trabalho como atividade supõe uma investigação precisa, rigorosa, fundada numa cointerpretação distanciada de uma postura altiva. Em ergologia, a dinâmica dos saberes repousa num dispositivo de três polos que cria as condições para um **encontro de saberes da experiência, académicos e de organização a fim de perspectivar reservas de alternativas**. Yves Clot sublinha a importância de uma controvérsia social sobre o trabalho bem feito, sabendo que ele retorna a uma clínica da atividade a sustentação desta controvérsia na ausência, para o fazer, de uma instituição oficial na empresa (Clot, 2016). Para a ergonomia da atividade, **o objetivo de intervenção que se segue a uma análise é a organização do trabalho** sabendo que “as únicas ações sobre a organização que valem são aquelas conduzidas associando os próprios trabalhadores” (Gaudard & Rolo, 2015, p 18, tradução livre).

As ergo disciplinas partilham então “a referência – o que não é insignificante – ao trabalho real e ao trabalho prescrito... o facto de que a saúde é uma construção... o facto de que a mulher ou o homem que estão no trabalho estão lá com toda a sua história, etc.” (Daniellou, 2015, p 14, tradução livre).

Elas diferenciam-se, no entanto, na relação com as disciplinas académicas pelo facto da desconfiança ergológica relativa-

mente a esta divisão, e mesmo de uma reivindicação de indisciplina, que pode conduzir a duvidar da pertinência da própria noção de ergo disciplina. Elas separam-se na sua relação com a ação, com a intervenção. Assim, a ergologia é concebida como uma démarche enquanto que a ergonomia da atividade se exerce como uma profissão.

### Trabalho produtivo e trabalho improdutivo

Destaca-se desta rápida e esquemática apresentação que, sem uma passagem pelo ponto de vista da atividade, um pensamento vivo do trabalho não pode emergir. No entanto, enquanto que a análise do trabalho como atividade ainda não desenvolveu todas as suas potencialidades, podemos-nos interrogar sobre o interesse que haveria em reinvestir em problemáticas específicas do trabalho, sem se partilhar os adquiridos obtidos por referência à atividade.

Desfavorecida por um pensamento económico contemporâneo que tende a abandonar esta questão, a análise do trabalho como produção poderia desenhar uma destas perspectivas possíveis. O primeiro texto da obra coletiva *“L’activité en théories. Regards croisés sur le travail [A atividade em teorias. Olhares cruzados sobre o trabalho]”* identificou a questão afirmando que “pensar o trabalho como atividade produtiva”, é “voltar ao próprio sentido do conceito de trabalho” (Bidet & Vatin, 2016, p 26, tradução livre). Assim, este texto dedica um lugar central ao trabalho como “agir criativo”. Mas não se reconcilia com a velha oposição entre trabalho produtivo e trabalho improdutivo ao se perguntar se “uma atividade reputada como improdutivo” poderia ser “duravelmente considerada como trabalho”? Como então fazer a parte do que seria produtivo e do que não o seria? Quais seriam as formas de trabalho que finalmente seriam excluídas do campo do trabalho na medida em que elas seriam socialmente reconhecidas como não sendo produtivas?

Desde o fim do século XVIII, Adam Smith tinha distinguido “uma espécie de trabalho que acresce valor ao objeto sobre o qual se exerce” e um outro, “o trabalho não produtivo”, “que não tem o mesmo efeito” (Smith, 1991, p 417, tradução livre). Lembrando os “méritos científicos” de Adam Smith por ter procedido a esta clarificação concetual, **Karl Marx** tinha precisado que o trabalho improdutivo não se trocava “contra o capital mas imediatamente contra uma retribuição” (Marx, 1974, p 167, tradução livre). A partilha entre trabalho produtivo e trabalho não produtivo não é, desde logo, determinada nem pela natureza do produto, nem pela qualidade do trabalho, nem pelas suas características. Assim, “um comediante por exemplo, um palhaço mesmo, é em consequência um trabalhador produtivo, a partir do momento em que trabalha ao serviço de um capitalista, a quem ele retribui com mais trabalho que não recebe sob a forma de salário” (Marx, 1974, p 167, tradução livre). Se adotarmos este raciocínio, isso significa que o trabalho não é produtivo se

não se inserir num processo de valorização do capital. Ou será mais conveniente adotar uma caracterização menos precisa mais englobante segundo a qual o trabalho se torna produtivo se estiver inserido num processo que o socializa e se é criador de valor, a valorização do capital não sendo uma modalidade, entre outras, de atribuição de valor? Um professor por exemplo exercitaria um trabalho produtivo na realização da sua profissão numa organização, privada num processo de valorização do capital, ou pública, num processo de valorização de um bem comum – mas não se desse aulas particulares no âmbito unicamente interpessoal?

Pensar o trabalho como atividade produtiva suporia então interrogar-se sobre o facto de saber “o que é produzir?”. Uma tal interrogação não teria todo o seu lugar ao lado de “o que é viver?” ou “o que é viver em saúde?”, estas questões maiores que se inscrevem no fio direito de um pensamento do trabalho como atividade? (Schwartz, 2016).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bidet, A. & Vatin, F. (2016). Travailler, c'est produire: activité, valeur et ordre social. In Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénel (co-direction), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (pp. 13-33). Toulouse : Octares.
- Clot, Y. & Stimec, A. (2013). Le dialogue a une vertu mutative, les apports de la clinique de l'activité, *Négociations*, 1, 19, 113-125. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0113>
- Clot, Y. & Simonet, P. (2016). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre, *Le travail humain*, 78, 1, 31-52. <https://doi.org/10.3917/th.781.0031>
- Clot, Y. (2016). Activité, affect: sources et ressources du rapport social. In Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénel (co-direction), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (pp. 51-80). Toulouse: Octares.
- Daniellou, F. (2015). Préface: L'ergologie, en dialogues parmi les ergo-disciplines. In L. Durrieu, *L'expérience des normes*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Dejours, Ch. (2016) La référence à l'activité en psychodynamique du travail In Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénel (co-direction), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (pp. 81-95). Toulouse: Octares.
- Dujarier, M-A. (2015). *Le management désincarné*. Paris: La Découverte.
- Dujarier, M-A. (2016). *Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail*. In Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénel (co-direction), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (pp. 97-130). Toulouse: Octares.
- Gaudard, C. & Rolo, D. (2015). L'ergonomie, la psychodynamique du travail et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou, *Travailler*, 34, 2, 11-29.
- Lhuillier, D. (2016). L'activité, dans et au-delà du monde du travail. In Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénel (co-direction), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (pp. 131-158). Toulouse: Octares.
- Marx, K. (1974). *Théories sur la plus-value*, Tome 1, Paris: Editions sociales.
- Schwartz, Y. (2004). La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible, *L'Homme et la société*, 2, 152-153, 47-77.
- Schwartz, Y. (2010). Connaître et étudier le travail, *Le philosophe*, 2, 34, 1-78
- Schwartz, Y. (2016). *L'activité peut-elle être objet d'analyse?* In Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénel (co-direction), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail* (pp. 159-185). Toulouse: Octares.
- Smith, A. (1991). *La richesse des nations*, Tome 1. Paris: Flammarion.

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Le Bris, R. (2017). Trabalho. *Laboreal*, 13(1), 104-107. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0117rlb>