

**UM ROBÔ, O TRABALHO E OS QUEIJOS:
ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O PONTO DE VISTA DO TRABALHO¹**

*A robot, the work and the cheeses:
some reflections on the point of view of work activity*

DURAFFOURG, Jacques²

RESUMO

Através de histórias reais, coletadas na experiência como ergonômista na França, o autor discute questões tais como: o que é trabalhar? Quais são os saberes engendrados no próprio ato de trabalho? Como eles se constituem e se transmitem? Quais são os limites de um conhecimento sobre o trabalho que não prescindem de sua própria experiência? Ao longo do texto, vamos compreendendo melhor o quanto é central a experiência de trabalho para o funcionamento de qualquer empreendimento. Entretanto, o autor não visa apenas respostas teóricas a tais questões, pois é refletindo conosco sobre tais questões que nos alerta para a importância de conhecer o trabalho do ponto de vista da atividade daqueles que o realizam que podemos transformá-lo de um ponto de vista prático.

Palavras chave: Trabalho; Atividade; Abordagem ergonômica do trabalho.

ABSTRACT

Through real stories collected in experience as ergonomist in France, the author discusses questions such as: what is to work? What are the knowledge engendered in the very act of working? How they are constituted and transmitted? What are the limits of knowledge about the work that does not dispense with your own experience? Throughout the text we will better understanding how central is the work experience for the operation of any enterprise. However, the author seeks not only theoretical answers to these questions, it is us reflecting on such issues that alerts us to the importance of knowing the work from the point of view of the activity of those who realize they can transform it from a point of view practical.

Keywords: Work; Activity; Work ergonomic approach.

¹ Tradução por Maria Lúcia Salles Boudet do texto *Un robot, le travail et des fromages: quelques réflexions à propos du point de vue du travail*, publicado, originalmente, in: DIEESE (Org.), **Emprego e Desenvolvimento Tecnológico** - Brasil e contexto internacional. São Paulo: DIEESE, 1998 (Gentilmente cedido pelo DIEESE para publicação na Revista Trabalho & Educação e mantido o mais próximo possível da versão original, com pequenos ajustes).

² Ergonômista francês (1942-2008). Trabalhou com Alain Wisner no CNAM-Paris, onde obteve o "Diplôme d'Études Supérieure Technique" (DEST CNAM); exerceu a profissão de ergonômista durante toda sua vida ativa em vários escritórios franceses de consultoria em Ergonomia; lecionou no CNAM-Paris, nas Universidades de Grenoble I, Grenoble II e no Departamento de Ergologia da Universidade de Provence. É autor e co-autor de livros e artigos sobre Ergonomia da Atividade.

Sinto-me muito honrado pelo convite e agradeço, não somente em meu nome, mas também da equipe universitária de Aix-en-Provence, que dirige um centro de ensino e de pesquisa chamado Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho (Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail – APST), o qual se me permitem, gostaria de apresentar rapidamente, a fim de situar o lugar do qual falo e as razões pelas quais este Seminário, organizado pelo DIEESE, suscitou o maior interesse entre nós.

Essa equipe pluridisciplinar constituiu-se há uns quinze anos em torno das questões relativas à análise do trabalho. O que é trabalhar? Quais são os saberes engendrados no próprio ato de trabalho? Como eles se constituem e se transmitem? Quais são os limites de um conhecimento sobre o trabalho que não prescindem de sua própria experiência? Confrontado a critérios de validade, seria concebível um processo de conhecimento que não confere o devido lugar aos produtores de bens e de serviços, portadores dessa experiência? Estas são algumas das questões que reuniram pesquisadores de diferentes disciplinas (Yves Schwartz, Daniel Faïta e Bernard Vuillon, respectivamente, filósofo, linguista e sociólogo, criadores da APST, que congrega ergonomistas, sociólogos, economistas...) e assalariados que se defrontam nos planos profissional, social e político, com os problemas propostos pela evolução do trabalho e pelas mudanças nas situações de trabalho.

A experiência APST nasceu em um contexto historicamente determinado: o da crise do trabalho, no final dos anos 60. Ainda não saímos dela e falta muito para isso. Falar em crise do trabalho significa evocar, a meu ver, um questionamento do modo como homens e mulheres produzem sua existência. Tal questionamento tomou a forma de uma contestação do modelo taylorista que preside essa produção. Voltaremos a isso, pois as questões relativas ao taylorismo, às suas contradições, à sua evolução e à sua superação, estão no centro das mudanças que hoje afetam a esfera produtiva de bens e de serviços. O surgimento de um centro como a APST não pode ser explicado fora desse contexto. No princípio, militantes operários foram portadores das interrogações teóricas e práticas que a APST busca hoje responder. Este fato não se dá absolutamente ao acaso: confrontados com o que vivenciam como uma perda progressiva do controle de suas ações, eles são chamados a compreender a natureza real das mudanças e de seus efeitos, tanto em nível individual, quanto coletivo.

Gostaria de dar um exemplo disso. Na virada dos anos 80, a Secretária Geral do sindicato dos trabalhadores da Confecção da Confederação Geral do Trabalho (CGT) encaminhou-nos a seguinte questão:

Estamos em negociação com os patrões sobre as classificações das operárias, no que se refere à aprovação de suas qualificações e à determinação de seus salários. Automatizaram a costura e assim pretendem rebaixar as classificações, alegando que as operárias só precisam agora 'guiar o tecido'. Mas, o que significa **guiar o tecido**?

Se considerarmos essa pergunta apenas no plano concreto, é evidente que a própria costureira sabe melhor do que nós o que significa "guiar o tecido". Na verdade, essa interrogação busca conhecer o que está conceitualmente imbricado no próprio ato de fazer. Em junção disso, ela tem um alcance universal para o conhecimento: constitui um apelo aos conceitos e, simultaneamente, tem um alcance geral em relação às desordens

introduzidas pelas decisões socioeconômicas na vida das pessoas engajadas na esfera produtiva: constitui um apelo à ação. O fato de que uma responsável sindical a nível nacional e internacional formule uma interpelação dessa natureza revela, de qualquer modo, o caráter enigmático da atividade de trabalho, que, pelo que se percebe, denota uma falta de visão essencial do governo do trabalho.

Uma equipe – composta por um ergonomista, um economista, um sociólogo e um médico – tentou considerar as reais implicações teóricas e práticas dessa questão. Constatou o lugar de destaque que deveria conferir à experiência do trabalho, para avançar, não só em termos de resultados, mas, sobretudo, em termos de funcionamento e de progresso para a própria equipe. Foi a secretária geral do vestuário quem ocupou este lugar. A costureira, que não deixava de se revelar por trás da militante, constituiu o verdadeiro centro de gravidade da equipe de pesquisa. Sua experiência em costura era, certamente, o mecanismo de segurança necessário à confrontação dos saberes disciplinares empenhados na abordagem da questão de como “guiar o tecido”. Não se tratava, portanto, de um simples acompanhamento da pesquisa ou de um processo de apropriação de resultados produzidos longe das realidades concretas. A experiência do trabalho instalava-se bem no centro da prática de conhecimento do trabalho de costura.

As interrogações dos trabalhadores, trazidas, sobretudo, por militantes operários (mas também, e cada vez mais, por dirigentes, engenheiros de projetos, administradores de empresa, etc.) identificaram – tanto quanto aquelas dos pesquisadores universitários, frente aos limites dos modelos disponíveis à análise – o que deve mudar nas situações de trabalho.

A partir do momento em que instalou a atividade concreta de trabalho no centro da prática de conhecimento das situações de trabalho, a referida identificação obrigou a descompartmentar os saberes disciplinares. O procedimento posto em prática pela APST constitui um esforço desta natureza, conduzido pela atividade de trabalho, e apreendido como uma gestão sempre singular da distância que existe entre “o que se pede ao trabalhador e o que isso lhe pede” (F. Hubault), entre o que é prescrito e o que acontece realmente. Como diz a socióloga Isabelle Billiard (1993), o trabalho “parte-se de mil pedaços, assim que é entregue às categorias de análise das diferentes ciências do homem e da sociedade”. Sempre superado pela abundante riqueza da realidade, o conceito deve aprender com ela, portanto. Como Yves Schwartz declarou, já em 1983, trata-se de “aprender a própria experiência operária” – o que implica, principalmente, a presença de trabalhadores portadores desta experiência, em todo e qualquer organismo de pesquisa sobre o trabalho.

Enquanto ergonomista, compartilho dessa orientação – ainda mais que o campo de pesquisa e de intervenção da ergonomia é a própria atividade de trabalho (quando o homem está trabalhando, o que faz e como o faz?) – de modo a trazer uma contribuição à transformação do que a determina (a técnica, a administração, a formação, a organização...). Minha experiência profissional ensinou-me que é impossível abordar seriamente a atividade concreta, sem uma nova elaboração dos conceitos utilizados através da

experiência sempre singular do operador, cuja atividade pretendo compreender e analisar.

Assim, pretendo abordar o tema **trabalho**, em razão de uma convicção que coloco em debate. Em minha opinião, não teremos nenhuma possibilidade de progredir quanto aos problemas que dramaticamente requisitam nossa atenção (aumento do desemprego e da exclusão, condições do desenvolvimento, desregulamentação, etc.), sem percorremos novamente o conhecimento da atividade concreta de trabalho.

Para ilustrar essa tese, vou partir de um exemplo deliberadamente “micro”. Durante um Seminário que coordenei em 1992, argumentei – na esteira de um posicionamento político da Ministra do Trabalho da França, Sra. Aubry (“Mudar o trabalho”) – a favor da exigência de consolidar qualquer reflexão econômica e social sobre um melhor conhecimento da atividade de trabalho. Um brilhante especialista em automatização, diretor de uma empresa de engenharia, levou bem uns dois dias para compreender o que eu dizia. Para ele, as coisas eram relativamente simples: quando um cliente o contatava, ele iniciava o trabalho já dispondo de um memorial definindo quantitativamente os objetivos a atingir, os padrões de qualidade da produção e as condições necessárias para elaborar soluções compatíveis aos dispositivos técnico e organizacional existentes. Não via necessidade de outros conhecimentos suplementares para conceber sistemas automáticos eficazes, até que nos contou com um humor a seguinte história:

Um cliente, fabricante de queijos, pediu-me um robô que virasse os queijos, na fase de maturação do produto. Em princípio, nenhum problema: sabemos conceber um dispositivo capaz de virar todos os queijos com precisão e delicadeza. Então, instalei um “robô queijeiro”. Mas, três meses depois, a empresa chamou-me novamente: sua clientela tradicional queixava-se da degradação na qualidade e a empresa começava a perder mercado. No entanto, o dispositivo funcionava muito bem. Fui visitar outra fábrica de queijos e constatei que as operárias tocavam nos queijos e até os cheiravam, mas não os viravam sistematicamente. Agora estou entendendo a complexidade real do trabalho delas. Confesso que, na ocasião, não me ocorreu que a relação entre o modo de fazer e a qualidade do produto fosse suficientemente importante para explicar os efeitos dos quais se queixava meu cliente. Meu robô, assim que vê um queijo, não resiste e “plaf, vira-o”.

O que entrevi durante esse Seminário me questionou, pois essa automatização da virada dos queijos acarretou a supressão de vários postos de trabalho, ocupados por operárias que realizavam manualmente essa tarefa.

Ou seja, lá onde víamos apenas mãos e músculos, havia também senso tátil, senso olfativo, córtex. E, além disso: cultura (o queijo, para os franceses, tem muito valor!), itinerário profissional, processos complexos de acumulação e de transmissão de uma habilidade profissional, portanto, história individual e coletiva, em suma, um trabalho complexo, parcialmente impossível de ser antecipado. No caso, o robô queijeiro constitui, no verdadeiro sentido do termo, trabalho morto, restrito – no âmbito do trabalho humano indispensável ao processo de maturação do queijo – à repetição mecânica da pequena parcela passível de ser formulada em conceito.

Com essa história do robô “queijeiro”, cujos ensinamentos podem ser generalizados para todos os setores industriais e de serviços, encontramos-nos em um nível microscópico. Trata-se aí da contribuição específica dos

ergonomistas. M. de Montmollin (1986) afirma que estes são decididamente míopes: só enxergam bem de muito perto. Vocês podem se perguntar no que essa história interessa aos nossos debates. Em minha opinião, ela ilustra os diferentes níveis da categorização proposta por Reginaldo Muniz Barreto (Coordenador de Escritórios Regionais do DIEESE) e, desse ponto de vista, é preciso completar o que escreveu M. de Montmollin: “olhar de perto permite ver longe”.

1. No mais alto nível da categorização feita por Barreto, encontramos o processo concreto de geração das tecnologias. Ora, esse processo é conduzido a partir de uma representação do trabalho humano muito redutora da complexidade real da atividade de trabalho. Mais precisamente, as tecnologias são concebidas a partir da tarefa, isto é, de objetivos expressos sob a forma de resultados antecipados, a serem atingidos em condições econômicas, materiais e organizacionais determinadas. Na verdade, a atividade concreta dos operadores que realizarão essa tarefa está quase totalmente ausente de sua definição. Para se convencer disso, basta consultar as especificações dos dispositivos técnicos.

Em nosso exemplo, o processo de maturação do queijo prevê, contudo, um número médio de viradas do produto em intervalos regulares, sob uma condição bastante conhecida dos cientistas: esse cálculo só será válido se “todos os outros fatores continuarem os mesmos”. Voltaremos a isto, mas é melhor dizer desde já: no campo do trabalho, essa condição nunca é preenchida. A complexidade da atividade de trabalho resulta justamente dos imperativos de gestão da variabilidade dessas condições. Ou seja, sem sua reintrodução no núcleo do processo de geração das tecnologias, ficamos reduzidos a administrar as consequências desse impasse fundamental. Que consequências? Evidentemente, aquelas que preocupam os assalariados e seus representantes, mas também, ao nível do sistema econômico, aquelas que preocupam os que tomam decisões. Em nosso exemplo, empregos foram suprimidos e a empresa perdeu mercado.

2. Isto nos leva justamente ao segundo problema evocado por Barreto: o da escolha das tecnologias adequadas à empresa – que, em nosso exemplo, não conseguiu prever as consequências de sua escolha, pois os instrumentos de gestão de que dispõe são estritamente ordenados por fatores exteriores a ela. Disso resulta uma concepção da produtividade, que integra apenas a produtividade aparente do trabalho, ou concretamente, no caso considerado, o número de queijos virados por unidade de tempo. Nessas condições, o trabalho é visto apenas como um custo a ser reduzido, objetivo que pode ser atingido com “o investimento em um robô, virador automático e sistemático de queijos”.

Estamos provavelmente condenados a um combate de retaguarda, se não dispomos dos meios para reintroduzir a realidade do trabalho no processo de decisões. Trata-se de substituir o trabalho considerado como um custo, pelo trabalho analisado como um investimento na concepção da produtividade, e também de traduzir concretamente essa mudança nos instrumentos de gestão. Para isso, existe uma condição: é preciso ser capaz de inteirar-se da complexidade real das atividades produtivas, para irrigar a vida cotidiana na

empresa. Tecnicamente, pode-se dizer que não se trata de uma tarefa pequena: a atividade de trabalho é e continuará sendo bastante enigmática. É difícil explicar essa complexidade em palavras, separadamente dos atos, se ela só é testada através da experiência. Por definição, ela só é parcialmente antecipada. Em relação a isso, F. Daniellou (1996) evoca o que chama de “o paradoxo da ergonomia de concepção”.

Mas, além das dificuldades técnicas, que a análise do trabalho permite reduzir graças aos desenvolvimentos dos métodos de análise da atividade de trabalho, a questão essencial reside na postura epistemológica adotada diante do trabalho humano: enquanto o conceito não se render à escola da experiência, para “reavaliar em conjunto seu testemunho”, como o disse Yves Schwartz (1997), o trabalho permanecerá expulso do lugar que deveria ocupar no fundamento da economia e da gestão. Não é uma questão teórica. Enquanto o engenheiro, o organizador, o gestor, o médico do trabalho, o representante do pessoal e também o economista, o ergonomista, o sociólogo, e outros mais, não estiverem convencidos de que, ao ocuparem um posto de trabalho qualquer, eles têm algo de fundamental a aprender com a atividade do operador que ocupa esse posto, o trabalho continuará sendo o objeto de uma racionalização que tem um nome: o taylorismo.

3. Evocar o posto de trabalho e atividade do operador é situar-se ao nível do processo de implantação das tecnologias. É aí que reside o terceiro problema proposto por Barreto. Em relação a isso, minha história do robô queijeiro significaria uma ausência total de margem de manobra na introdução da automatização desse tipo de tarefa? Estaríamos de certa forma diante de uma escolha dramática (pelo menos para os agentes econômicos franceses!): automatizar e ter um queijo de má qualidade, ou manter os empregos e perenizar indefinidamente as más condições de trabalho das operadoras que ocupam esses empregos? O processo de implantação das tecnologias seria do tipo “tudo ou nada”?

Não penso que seja. Se a complexidade do trabalho real das operadoras for reconhecida, então será possível trabalhar com o programa de “virada” dos queijos, a partir do diagnóstico que só as operadoras são capazes de fazer. Que diagnóstico? Aquele que resulta da apreciação do estágio de maturação de cada queijo, permitindo decidir o momento conveniente de virá-lo, o que significa duas coisas: de um lado, sua verdadeira qualificação reside nesse diagnóstico, e não no gesto de “virada”; de outro lado, é preciso reconhecer, em função dessa qualificação, o lugar que cabe às operadoras no processo de introdução da automatização. Torna-se, assim, possível instruir a negociação dos contratos de trabalho (qualificação e salário, principalmente) sobre bases inteiramente renovadas e repensar os fundamentos da organização do trabalho de outra forma que não seja com os *slogans* habituais do gerenciamento participativo (iniciativas, responsabilidades, autonomia... e por aí afora).

4. Quanto às consequências da introdução das tecnologias no final do processo, evocadas por Barreto, essas só podem ser geradas sobre bases defensivas, na ausência de possibilidades de intervenção sobre os elementos que as determinam. Nesse ponto, a experiência é fundamentalmente idêntica

em todos os países, mesmo que as consequências sejam infinitamente mais dramáticas no Brasil do que na França. Para os assalariados, a introdução do robô queijeiro traduziu-se em desemprego, exclusão e problemas de saúde e, para a empresa, em diminuição da eficácia, perda da habilidade e dificuldades comerciais e econômicas.

Partir do trabalho – isto é, inverter o processo, começando pelas situações concretas para atingir a geração das tecnologias – constitui a possibilidade de pensar as evoluções em bases ofensivas, que colocam em primeiro plano a questão do papel dos trabalhadores. Ancorar o processo de concepção e de introdução da automatização da virada dos queijos sobre um real conhecimento da atividade necessária à maturação dos queijos constituía, pelo visto, a possibilidade de:

- desenvolver cooperações (entre especialistas da automatização, da informatização e as operadoras) para a elaboração do plano de trabalho e o ajustamento do programa de virada dos queijos;
- refletir sobre uma melhor alocação das tarefas entre a máquina e o homem;
- repensar uma organização do trabalho que favoreça o desmembramento das diversas funções;
- progredir na apreciação da qualidade não só do resultado, mas também dos sistemas técnico, organizacional e humano que permitem atingi-lo, em suma, a possibilidade para a empresa de funcionar de outra maneira.

O reconhecimento da competência real dos trabalhadores constitui, assim, a pedra angular das relações entre as esferas do técnico, do econômico e do social. Quando essas competências são negadas, levando a subestimar, e mesmo ignorar, a real complexidade do trabalho, essas esferas se autonomizam, acarretando as consequências conhecidas. É necessário nomear essa situação? Vocês a reconheceram: são as consequências da realização dos paradigmas tayloristas, que somente a identificação concreta permite descobrir. A condição para superá-la: dar novamente ao trabalho humano todo o lugar que lhe é devido, a fim de construir uma coerência que seja uma alternativa para aquela que predomina atualmente na esfera produtiva.

Vou prosseguir um pouco mais com a minha história sobre o queijo, para evitar justamente que ela seja vista apenas como “uma pequena história”. Por conhecer bem esse tipo de posto ocupado pelas operárias especializadas, posso garantir-lhes que por trás do que o observador vê (“este” queijo é virado, e não “aquele”) há um mundo de variabilidades a ser gerido: proveniência e qualidade do leite, variações imperceptíveis das condições de ambiente do local de maturação, habilidades particulares da equipe de fabricação do queijo, influência da situação dos estoques, exigências específicas dos diferentes clientes... As exigências dessa gestão dão lugar à elaboração de estratégias de antecipação, de procedimentos de troca de informações, muitas vezes, informais, de processos complexos de regulações individuais e coletivas, etc., que uma análise da atividade de trabalho deve evidenciar, em relação ao conjunto das características do funcionamento da empresa (política comercial, de manutenção, de qualidade, gerenciamento de

peçoal, política social, etc.). A esse respeito, não é exagero afirmar que a saúde econômica e mesmo a continuidade da empresa dependem, num ponto fundamental, da qualidade do diagnóstico feito amiúde pelas operadoras. Sejam até um pouco provocadores: o futuro dessa empresa situa-se, de algum modo, na ponta dos dedos e junto dos narizes das operárias que emprega.

Analisar isso de maneira operacional é a razão de ser do que chamamos em ergonomia de “a intervenção do ponto de vista do trabalho”. Esse procedimento metodológico foi formalizado. É utilizado pelos profissionais da intervenção, entre os quais é preciso incluir militantes sindicais responsáveis, por exemplo, pela formação, pelas condições de trabalho e de segurança e, mais amplamente, pela política reivindicativa quando, por exemplo, devem legalmente opinar, no comitê da empresa, sobre as mudanças que afetam as situações de trabalho. Não poderia afirmar categoricamente que esse procedimento se generalizou no movimento social, pois falta muito para isso. Mas posso testemunhar sobre um longo período, que tendo chegado hoje à maturidade, foi apropriado por certo número de atores sociais com o objetivo de reconstruir uma estratégia ofensiva.

A noção de ponto de vista é essencial. Baseia-se, de fato, na seguinte constatação: tudo o que constitui a vida de uma empresa – sua história, seu funcionamento cotidiano, seus problemas, seus projetos – é captado, a partir de uma representação operatória ordenada, pela atividade concreta que cada ator exerce para desempenhar sua função. Há, portanto, diversos pontos de vista na empresa (a gestão, a organização, a qualidade, a manutenção...). É um eufemismo afirmar que o ponto de vista do trabalho é pouco estruturado e completamente dominado pelos outros pontos de vista na vida cotidiana da empresa. Construir uma intervenção do ponto de vista do trabalho tem como objetivo, enfim, devolver a ele seu verdadeiro lugar. Isto deve ocorrer em todas as fases da intervenção, da instrução de demanda à definição dos objetivos de ação, passando pela fase de um real diagnóstico.

A “modelização” que estou apresentando (ver QUADRO 1) necessitaria certamente de desenvolvimentos consequentes. Vou me contentar em fazer alguns comentários que permitem caracterizar as três colunas. Da demanda aos objetivos de ação, passando pelo diagnóstico, cada etapa corresponde ao aprofundamento do que era apenas hipótese, no estágio precedente. Essa progressão evoca o princípio das bonecas russas³, de acordo com uma lógica fixada, de início, pela instrução de demanda.

Através da minha experiência como consultor, pude verificar que todos meus interlocutores têm uma obsessão: esperam soluções de modo mais rápido e menos caro possível. Tudo se passa como se as questões a tratar e os problemas a resolver fossem perfeita e objetivamente definidos. Contra todos os dogmatismos, a começar pelo liberal, sob o qual estamos vivendo atualmente, aprendi que o verdadeiro problema não reside nas soluções, mas na maneira pela qual as questões são construídas. Disso resulta a orientação que condiciona todo o resto: é preciso começar por desconstruir/reconstruir as questões, para instruí-las do ponto de vista do trabalho. Esta instrução, da

³ Idênticas, mas de tamanhos diferentes, encaixando-se umas nas outras (N.T.).

qual as sequências da intervenção constituem apenas os prolongamentos, comporta três etapas, ou mais precisamente, **três círculos concêntricos**:

- primeiro, a exigência de uma reformulação da demanda, a partir das relações que ela estabelece com a atividade de trabalho dos operadores;
- em seguida, a construção de um ponto de vista do trabalho;
- finalmente, a instalação das condições de um confronto entre os diferentes pontos de vista postos em prática na empresa.

1. Reformular as questões que constituem objeto da demanda do ponto de vista da atividade concreta dos homens e mulheres que trabalham.

O exemplo da demanda de automatização da virada dos queijos, o ponto de partida reside não na questão da virada, mas no diagnóstico necessário à decisão da virada. Em outras palavras, em que consiste concretamente a virada dos queijos?

Eis a questão fundamental. Nesse exemplo, a filiação com a demanda inicial de automatização é perceptível – e ainda assim! – tem um caráter geral, qualquer que seja o problema formulado. Por exemplo, a contratação de um assalariado a ser integrado em uma equipe de trabalho modificará os processos de regulação e as estratégias coletivas; o desenvolvimento da empresa em um mercado distante introduzirá novas exigências de transporte e de cumprimento dos prazos; a introdução de um prêmio de rendimento tornará mais rígida a coerção do fator tempo, a diversificação da produção multiplicará as mudanças, as operações de regulação e de abastecimento, etc.

Concretamente isso equivale a reformular a questão do ponto de vista da distância entre a tarefa prescrita e a atividade real para produzi-la.

A título de hipótese, no estágio da instrução – através da produção de um conhecimento, graças à análise do trabalho na fase do diagnóstico, através da participação, enfim, de um enriquecimento do memorial descritivo por meio daquilo que o trabalho revela – trata-se de identificar e reconhecer as modalidades concretas de gestão da distância acima mencionada, pelos operadores.

2. Relacionar a atividade de trabalho – melhor apreendida, doravante, em sua real complexidade – com o conjunto dos elementos relativos ao funcionamento da empresa, o qual determina, restringe, facilita, condiciona, etc., tal atividade.

O objetivo é contribuir para a construção de um ponto de vista do trabalho acerca do funcionamento da empresa. Trata-se de procurar as convergências, as divergências, as contradições entre as características da atividade necessária à realização da tarefa e as exigências e restrições levadas em conta na definição desta última.

A operação de maturação do queijo implica em atividades determinadas pela natureza da matéria-prima fornecida, pelas condições variáveis de fabricação, pelos prazos de entrega, pelas exigências dos clientes quanto à qualidade....

QUADRO 1 - A intervenção do ponto de vista do trabalho.

	A CONSTITUIÇÃO DO PONTO DE VISTA DA ATIVIDADE	A CONSTRUÇÃO DO PONTO DE VISTA DO TRABALHO	A CONFRONTAÇÃO ENTRE OS PONTOS DE VISTA
A PREPARAÇÃO DA DEMANDA	<p>A definição dos problemas colocados em relação à margem prescrita/real e as modalidades de seu gerenciamento</p> <p>Objeto da intervenção</p>	<p>A identificação dos pontos de articulação da atividade (convergências, divergências) com as outras áreas de funcionamento da empresa.</p> <p>Posicionamento da intervenção</p>	<p>A instalação das condições (éticas, sociais, institucionais) de uma confrontação dos pontos de vista.</p> <p>Condições da intervenção</p>
A FORMULAÇÃO DO DIAGNÓSTICO	<p>A contribuição do conhecimento sobre a atividade de trabalho</p> <pre> graph LR C(Condições) --> T(TAREFA) A(ATIVIDADE) --> T R(Resultados) --> T </pre>	<p>A análise do trabalho pela atividade</p> <pre> graph LR C(Condições) --> P(()) A(ATIVIDADE) --> P R(Resultados) --> P P --- T(Técnica) P --- G(Gestão) P --- O(Organização) P --- M(Manutenção) P --- Q(Qualidade) </pre>	<p>Debates sobre as representações da empresa a partir do trabalho (Estatuto, Funcionamento, Projetos)</p> <p>TRABALHO & Saúde, Segurança, Produtividade, Flexibilidade</p>
A DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	<p>O enriquecimento do memorial descrito das transformações (concepção, planejamento, formação, organização...)</p> <p>Resultado da Intervenção</p>	<p>A constituição do trabalho como variável estratégica (processo de concepção, de decisão, de entendimento entre as partes).</p> <p>Efeitos da intervenção</p>	<p>Definição clara das margens de manobra e das bases dos compromissos a serem assumidos (investimentos, salários, efetivos, qualificações...)</p> <p>Questões colocadas pela intervenção</p>

em suma, pelo conjunto das decisões comerciais, financeiras, organizacionais, técnicas... dos diferentes setores da empresa. Evidenciar tais relações e trabalhá-las no momento do diagnóstico, capacitando-se, assim, a partir do trabalho, a influenciar os processos de decisões, de concepção, de organização, etc., constitui não só o meio de envolver o maior número de membros da empresa, como principalmente de reuni-los no âmbito de suas próprias preocupações. O objetivo é que eles se interessem pelas soluções a serem elaboradas e sejam interpelados a respeito delas, durante o exercício de suas funções.

A intervenção posiciona-se, assim, em relação às questões essenciais (saúde, segurança, conforto dos assalariados, por um lado; eficácia, flexibilidade, produtividade, por outro lado) do ou dos problemas que constituem o objeto da demanda e das soluções suscetíveis de serem encontradas. Esse posicionamento tem o efeito de iniciar o processo de transformação do trabalho que, de variável tradicional de ajustamento do funcionamento da empresa, passa a ser variável estratégica desse funcionamento.

3. Criar as condições para uma confrontação dos pontos de vista.

Essa confrontação não é evidente, porque senão o saberíamos! Todos nós conhecemos a solidez dos compartimentos que caracterizam o funcionamento das empresas. O agente comercial ou o gerente de recursos humanos, por exemplo, julgam que, em princípio, um projeto de automatização da virada dos queijos é algo que não lhes diz respeito diretamente. Para eles, trata-se de uma questão técnica para a qual não são competentes. Se vocês explicarem ao agente comercial que a maneira pela qual ele negocia seus contratos com os clientes determina as exigências geradas pelas operadoras, sua tendência será dizer-lhes que isto não é seu problema. A ideia de ter, em função desse gerenciamento, algo de fundamental a dizer ao especialista da automação, no que refere à concepção do dispositivo técnico, lhe parecerá, na melhor das hipóteses, incompreensível e, na pior, extravagante.

É, pois, necessário criar, desde o início, as condições de um encontro entre esses diferentes atores, estabelecendo, a partir do trabalho, um debate sobre os critérios (saúde, segurança, produtividade, flexibilidade, etc.), a fim de reatar o que foi arbitrariamente separado. É uma condição para que os compromissos ulteriores assumidos estabeleçam-se sobre bases claras, evitando assim subestimar gravemente as consequências das opções que serão feitas (por exemplo, no caso do robô queijeiro, as perdas da habilidade profissional causadas pelas demissões, as perdas de fatias de mercado devido ao rebaixamento da qualidade...).

Criar as condições éticas, sociais, institucionais, de uma real confrontação dos pontos de vista, avivar essa confrontação, alimentando-a de conhecimentos sobre o trabalho, contribuir para a instrução das bases da negociação socioeconômica dos atores da empresa, são requisitos que sempre resultam de uma negociação complexa e permanente. Mas o que está em jogo, além da intervenção propriamente dita, é o controle da mudança.

A introdução dessa prática não é evidente. Enquanto consultor em ergonomia, sei que ela é tanto mais difícil quanto mais a correlação de forças é medíocre. Quero dizer com isso que a fraqueza e, principalmente, a ausência de contra-poder na empresa tornam problemática a possibilidade de “sustentar” seriamente o ponto de vista do trabalho. Na verdade, devo dizer que encontro cada vez mais dirigentes que medem sua própria fragilidade nessa situação, que eles mesmos muitas vezes ajudaram a criar. Às vezes, em um alto escalão da direção, o desenvolvimento de tais contradições alarga as margens de manobra. O que não impede que o reconhecimento do trabalho e de seu verdadeiro lugar na vida cotidiana da empresa cristalizem uma oposição claramente situada no terreno político. Quando os profissionais e os universitários consideram seriamente a questão do trabalho, situam-se de fato nesse terreno.

Partimos de uma história muito localizada, ou seja, a implantação de um robô queijeiro. Em consequência, situamo-nos voluntariamente no âmbito do posto de trabalho e da empresa considerada, a fim de sermos concretos. Mas será que é possível pensar em ir além? Será que o ponto de vista do trabalho poderá renovar a reflexão nos níveis meso e macroeconômicos? É possível sustentar a tese da imperativa necessidade de repassar pelo trabalho concreto para abordar os problemas colocados pelo desenvolvimento tecnológico, pela ampliação dos mercados, etc.? Acredito que sim e, para concluir, gostaria de ilustrar esta tese com um exemplo que, desta vez, diz respeito a um setor industrial.

Há alguns anos, o abate de suínos foi automatizado. Um tapete, composto de um dispositivo que segura o animal sob as coxas, leva o porco até a seção de abate realizado por eletrocussão. O ganho de tempo é considerável e um posto de trabalho incômodo foi suprimido. Porém, o dispositivo funciona de maneira satisfatória apenas se os porcos têm um peso e uma morfologia, senão idênticos, pelo menos compreendidos dentro de um intervalo de tolerância pequeno. Se não for assim, eles escapam: assisti à corrida dos operários para recuperar os fujões. Lembro-me de ter ironicamente observado ao diretor do matadouro que a solução residia provavelmente na produção de porcos cúbicos! A necessidade de obter porcos “padronizados”, de acordo com os requisitos do novo dispositivo, traduziu-se em novas e severas exigências para os produtores de porcos, fornecedores dos matadouros. Estas exigências são sancionadas pela instauração de multas para todos os “porcos fora das normas”.

Foi o que ocorreu na fase de escoamento da produção de porcos. Na outra ponta da produção, os produtores trabalham segundo uma técnica de criação denominada de “turmas”. Baseando-se no conhecimento do ciclo de fecundidade das porcas, o Instituto Técnico do Porco recomendou a organização da criação por turmas de porcas, intercalando uma distância de tempo entre as turmas, equivalente ao período que vai do nascimento da cria até o desmame dos filhotes. Essa organização permite racionalizar o uso dos locais de criação: gestantes, maternidade, engorda, etc. As novas exigências dos matadouros traduzem-se na necessidade de, num prazo rigidamente determinado, levar cada turma de filhotes a um nível de desenvolvimento idêntico, em termos de peso e de tamanho.

Nesse contexto técnico-organizacional, de que maneira os produtores de porcos podem satisfazer as exigências do mercado? Tomemos o exemplo das empresas de criação de porcos mais modernas. Elas se informatizaram e é o caso, por exemplo, do processo de distribuição de ração. O programa de informática, concebido a partir da curva média de crescimento dos filhotes, determina a composição e a quantidade de alimento para cada turma, segundo seu nível de crescimento. Mas ocorre que toda turma de filhotes comporta, entre outros, os comilões e os tímidos, gerando, e disso ninguém duvida, um desenvolvimento desigual. Eu poderia citar muitos outros fatores de variabilidade resultantes dessas opções organizacionais e técnicas.

Considerada do ponto de vista do trabalho, essa ausência de articulação entre dois segmentos desse setor industrial exige uma recomposição permanente das turmas. Trata-se concretamente de compensar essas desigualdades de desenvolvimento, a fim de produzir filhotes que correspondam às exigências dos matadouros. Para os criadores, recompor as turmas consiste em manipular com muita frequência os leitões, para mudá-los de compartimento. Essa atividade, fisicamente pesada, induz a grandes problemas corporais que tendem a excluir os empregados mais antigos e a transformar os novos, recrutados ao nível de técnicos, em encarregados da manutenção. Por outro lado, ela impõe um enorme trabalho de supervisão e diagnóstico. Com efeito, não está ao alcance de qualquer um saber identificar rapidamente e de maneira segura, a partir do comportamento dos animais, a probabilidade de estar havendo um problema quanto ao desenvolvimento dos leitões, em relação à norma imposta. Mostramos também que essa situação recai sobre a produtividade e rentabilidade das criações (aumento da porcentagem de perdas, problemas de higiene nos locais de criação, efeitos da concentração dos animais na variabilidade do peso dos filhotes...), enrijecendo seus funcionamentos, sobretudo porque o uso dos locais está longe de ser o ideal. Poderíamos evocar muitas outras consequências que fazem duvidar seriamente da validade das opções econômicas e técnicas que foram feitas nesses dois segmentos do setor.

Estamos, a partir daí, em posição de questionar novamente o Instituto Técnico do Porco sobre os limites da criação por turmas: os idealizadores dos locais de criação sobre a própria concepção destes; os profissionais da produção de carne no que se refere à automatização do abate; as câmaras de agricultura e os criadores quanto à informatização, etc. Especialistas de prevenção, que participaram desse estudo, começaram um trabalho sobre essas bases. Trabalho de muito fôlego, cujos resultados, evidentemente, não se manifestam por uma mudança radical e imediata, mas que é essencial, porque introduz no campo da concepção, da organização e da decisão, maneiras de pensar, questões e critérios que antes nunca tiveram lugar.

Permitam-me, para concluir, ressaltar que essa história – que poderíamos completar, continuando a analisar todas as interfaces entre os segmentos do setor, até chegar na banca do açougueiro – ilustra bem dois aspectos centrais de nossos debates:

- a permanência e a expansão do campo de aplicação dos paradigmas tayloristas (porcos padronizados, nunca se ousou pensar nisso antes!),

enquanto não cessam de nos dizer que Taylor pertence agora à museologia;

- a importância das interfaces entre os segmentos, por consequência da instância meso-econômica, para poder articular o local ao global. Se há hoje uma questão decisiva, é bem essa.

Barreto considera ainda que é impossível permanecer no âmbito da empresa quando há um face-a-face direção/trabalhador. Diz que é necessário engajar-se em uma pesquisa mais ampla a fim de influenciar a própria definição das tecnologias. Compartilho dessa análise, mas creio que essa pesquisa deve enraizar-se no domínio do trabalho dos assalariados da empresa e progredir em um movimento ascendente até os fatores determinantes de qualquer natureza desse trabalho. A capacidade de formular alternativas, com o apoio dos trabalhadores, passa, na minha opinião, por esse procedimento.

REFERÊNCIAS

BILLIARD, I. **Le travail, un concept inachévé. Éducation Permanente**, n.116. p.19-33, 1993.

DANIELLOU, F. **L'ergonomie en quête de ses principes débats épistémologiques**. Toulouse: Octares, 1996. (Coll. Travail).

DE MONTMOLLIN, M. **L'ergonomie**. Paris: La Découverte, 1986. (Coll. Repères).

GUÉRIN, F., LAVILLE, L., DANIELLOU, F., et al. **Comprendre le travail pour le transformer**. Montrouge: ANACT, 1997. (Coll. Outils et méthodes)

MOULIN, M. **L'ergonomie**. Paris: Techniplus, 1992 (Coll. Mémento DEG).

SCHWARTZ, Y. **Reconnaisances du travail: pour une approche ergologique**. Paris: PUF, 1997. (Coll. Le travail humain).

WISNER, A. **Réflexion sur l'ergonomie**. Toulouse: Octares, 1995 (Coll. Travail).

Data da submissão: 09/05/2013

Data da aprovação: 06/07/2013