

**04** Editorial

*Marianne Lacomblez*

**06** Pesquisa Empírica

*Rafael González*

**16** Estudos de Caso

*Cecília De La Garza*

**28** Resúmenes de Tesis

*Vanina Mollo  
Marta Santos  
Suyanna Barker*

**38** Apresentação de Obras

*Ricardo Vasconcelos  
& Marianne Lacomblez*

**52** Revisões Temáticas

*Sara Ramos  
& Marianne Lacomblez*

**61** Recensões Críticas

*Cláudia Osório*

**63** El Diccionario

*Yves Schwartz*

**65** ¿Le importa repetir?...

*Chantal Leclerc*

## Ficha Técnica

### Comité Ejecutivo:

#### Dirección:

M. LACOMBLEZ (PT)

#### Comité:

C. BARROS DUARTE (PT), L. CUNHA (PT), M. SANTOS (PT), C. VALVERDE (PT), R. VASCONCELOS (PT)

#### Secretariado de redacción:

R. GIL MATA (PT)

### Comité Editorial:

C. ARAÚJO (PT), P. AREZES (PT), J. BRITO (BR), A. CADILHE (PT), J. CAMELO (PT), C. CHATIGNY (CA), C. DE LA GARZA (FR), J. FRAGA DE OLIVEIRA (PT), L. GONZAGA (PT), R. GONZALEZ (VE), E. MARTINEZ (BE), A. SEIFERT (CA), C. SILVA (PT), I. TORRES (PT), J. VILLENA (ES), S. RAMOS (PT)

### Comité Científico Internacional:

M. ALALUF (BE), M. ÁLVAREZ (CL), E. APUD (CL), M. ATHAYDE (BR), M. BARROSO (PT), D. BERTHELETTE (CA), J. BRONCKART (CH), C. CANEPA (CL), J. CASTILHO (ES), Y. CLOT (FR), E. CLOUTIER (CA), J. CORREIA (PT), D. CRU (FR), F. DANIELLOU (FR), E. ESTANQUE (PT), P. FALZON (FR), R. GADEA (ES), A. GARRIGOU (FR), L. HANNAKAISA (FI), A. KERGUELEN (FR), L. LEAL FERREIRA (BR), L. LOPES (PT), B. MAGGI (IT), J. MARQUIÉ (FR), S. MONTREUIL (CA), M. POY (AR), A. RE (IT), N. REBELO DOS SANTOS (PT), Y. SCHWARTZ (FR), A. SIMÕES (PT), C. TEIGER (FR), A. THÉBAUD MONY (FR), L. VOGEL (BE), S. VOLKOFF (FR)

### Design y Paginación:

I. SILVA (PT)

R. GIL MATA (PT)

- 
- 4-5** Editorial  
**Marianne Lacomblez**
- 
- 6-15** La actividad psico-educativa-sanitaria de las maestras de preescolar en guardería, una relación de servicio específica  
**Rafael González**
- 
- 16-27** Aportes del método de los “puntos pivote” a un estudio prospectivo de seguridad en el campo de la interoperabilidad ferroviaria  
**Cecília De La Garza**
- 
- 28-31** Uso de los recursos, adaptación de las sabidurías y gestión de la autonomía en la decisión terapéutica  
**Vanina Mollo**
- 
- 32-34** El proyecto de una sociedad del conocimiento: de Lev Vygotski a prácticas efectivas de formación continua en Portugal  
**Marta Santos**
- 
- 35-37** Las Dramáticas del uso de sí de jóvenes madres trabajadoras: cartografías del trabajo en territorios insospechables  
**Suyanna Barker**
- 
- 38-51** Redescubrámonos en su experiencia: El reto que nos lanza Ivar Oddone  
**Ricardo Vasconcelos & Marianne Lacomblez**
- 
- 52-60** Envejecimiento, trabajo y cognición: 80 años de investigación  
**Sara Ramos & Marianne Lacomblez**
- 
- 61-62** Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito e Denise Alvarez (Orgs.)  
**Cláudia Osório**
- 
- 63-64** Actividad  
**Yves Schwartz**
- 
- 65-78** Intervenir contra el asedio en el trabajo: cuidar y reprimir no basta  
**Chantal Leclerc**
-

4-5	Editorial <b>Marianne Lacomblez</b>
6-15	A actividade psico-educativa-sanitária das educadoras do pré-escolar no jardim de infância, uma relação de serviço específica <b>Rafael González</b>
16-27	Contribuições do método dos “pontos-pivot” para um estudo prospectivo de segurança no campo da inter-operabilidade ferroviária <b>Cecília De La Garza</b>
28-31	Uso dos recursos, adaptação dos saberes e gestão da autonomia na decisão terapêutica <b>Vanina Mollo</b>
32-34	O projecto de uma sociedade do conhecimento: de Lev Vygotski a práticas efectivas de formação contínua em Portugal <b>Marta Santos</b>
35-37	As Dramáticas do uso de si de jovens mães trabalhadoras: cartografias do trabalho em insuspeitáveis territórios <b>Suyanna Barker</b>
38-51	Redescubramo-nos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone <b>Ricardo Vasconcelos &amp; Marianne Lacomblez</b>
52-60	Envelhecimento, trabalho e cognição: 80 anos de investigação <b>Sara Ramos &amp; Marianne Lacomblez</b>
61-62	Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito e Denise Alvarez (Orgs.) <b>Cláudia Osório</b>
63-64	Actividade <b>Yves Schwartz</b>
65-78	Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta <b>Chantal Leclerc</b>

- 
- 4-5**      *Editorial*  
**Marianne Lacomblez**
- 
- 6-15**    *L'activité psycho-éducative-sanitaire des professionnelles de la petite enfance en crèche, une relation de service spécifique*  
**Rafael González**
- 
- 16-27**   *Apports de la méthode des "points-pivots" à une étude prospective de la sécurité sur le terrain de l'interopérabilité ferroviaire*  
**Cecília De La Garza**
- 
- 28-31**   *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique*  
**Vanina Mollo**
- 
- 32-34**   *Le projet d'une société de la connaissance: de Lev Vygotski aux pratiques effectives de formation continue au Portugal*  
**Marta Santos**
- 
- 35-37**   *Les dramatiques de l'usage de soi chez de jeunes mères qui travaillent : cartographies du travail en des territoires insoupçonnés*  
**Suyanna Barker**
- 
- 38-51**   *Redécouvrons-nous dans son expérience: le défi que nous lance Ivar Oddone*  
**Ricardo Vasconcelos & Marianne Lacomblez**
- 
- 52-60**   *Vieillesse, travail et cognition: 80 ans de recherche*  
**Sara Ramos & Marianne Lacomblez**
- 
- 61-62**   *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito e Denise Alvarez (Orgs.)*  
**Cláudia Osório**
- 
- 63-64**   *Activité*  
**Yves Schwartz**
- 
- 65-78**   *Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas*  
**Chantal Leclerc**
-

4-5	Editorial <b>Marianne Lacomblez</b>
6-15	Psycho-educative-sanitary activity of pre-school teachers in kindergarten: a specific service relation <b>Rafael González</b>
16-27	Contributions of the “pivotal-points” method to a safety-related prospective study in the field of railway inter-operability <b>Cecília De La Garza</b>
28-31	Resources use, knowledge adaptation and autonomy management in therapeutic decision <b>Vanina Mollo</b>
32-34	The project of a knowledge society: from Lev Vygotski to continuous training effective practices in Portugal <b>Marta Santos</b>
35-37	Self use dramatics of young working mothers: cartographies of work in unsuspected territories <b>Suyanna Barker</b>
38-51	Let’s rediscover ourselves in their experience: The challenge Ivar Oddone puts before us <b>Ricardo Vasconcelos &amp; Marianne Lacomblez</b>
52-60	Ageing, work and cognition: 80 years of research <b>Sara Ramos &amp; Marianne Lacomblez</b>
61-62	Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito e Denise Alvarez (Orgs.) <b>Cláudia Osório</b>
63-64	Activity <b>Yves Schwartz</b>
65-78	Intervening against harassment at work: to care and to repress is not enough <b>Chantal Leclerc</b>

## Editorial

*Marianne Lacomblez*

Universidade do Porto – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Rua Dr. Manuel Pereira da Silva  
4200-392 Porto  
[lacomb@fpce.up.pt](mailto:lacomb@fpce.up.pt)

Plur(e)al posee ya una larga historia, hecha de varios caminos que se han encontrado, se han enriquecido y han ampliado progresivamente una reflexión sostenida por:

- Programas de cooperación entre equipos científicos de países europeos y latinoamericanos – buscando medios duraderos para desarrollar trabajos comunes;
- Publicaciones conjuntas - buscando una lengua mediadora para una mayor difusión de los estudios y de las pesquisas realizadas;
- Encuentros de una comunidad científica, cada vez más alargada - buscando una plataforma para debatir sus convicciones y sus dudas.

La creación de Plur(e)al ha pasado por fases sucesivas y su concretización le debe mucho a todos los que, provenientes de varios países y de varias disciplinas científicas, han dado las primeras ideas, han formulado sugerencias de perfeccionamiento, han abierto las puertas de sus experiencias y de sus conocimientos o han aceptado una participación activa en el Comité Editorial, así como en el Comité Científico Internacional.

El mismo proceso de la elaboración de esta iniciativa dio enseña a Plur(e)al, además de su cuño internacional, el cariz de plataforma que ambicionamos que pase a asumir se como un forum de difusión, de compartir y de construir visiones sobre las formas de investigar y de actuar en el dominio del trabajo.

Esta plataforma será virtual, ya que la revista será electrónica. Pero su anclaje no dejará de ser real, ya que el objetivo es el de publicar artículos de investigación, de estudio y de reflexión, que recorren de forma privilegiada el análisis de la actividad real de trabajo – por constituir el lugar donde se revela concretamente la centralidad del trabajo en la historia individual y colectiva.

Esta opción no invalida la pluralidad de los abordajes. En una lógica de sociedad y de cooperación no jerarquizada, la propuesta de apertura pluridisciplinaria que pretendemos convoca la integración de los conocimientos disponibles sobre el trabajo humano.

En fin, y obviamente si tenemos en cuenta los fundamentos de su creación, la revista pretende dar una mayor visibilidad a pesquisas y reflexiones redactados en los idiomas portugués y castellano, previéndose una periodicidad de dos números al

año.

Este primer número, tal como los siguientes, presentará un conjunto de aportaciones que, al nivel de los principios orientadores, privilegian intervenciones, investigaciones o estudios con las siguientes características:

- Operar el trabajo real a partir de criterios para contextualizar y para ejecutar, en detrimento de criterios que deriven de lo universal y de lo ideal;
- Contribuyen para la acción/transformación de las situaciones concretas;
- Configuran procesos/temáticas innovadoras que concurren para el desarrollo de los conocimientos científicos y de intervención;
- Presentan (o remiten para) datos que sostienen las sugerencias formuladas.

Pero la intención de esta primera edición es también permitir una aprehensión más concreta del proyecto global de la revista. En este sentido, pretendemos dedicar los primeros números de Plur(e)al a la presentación gradual de un muestreo de las diferentes rubricas previstas.

• Así, el artículo de Rafael González podrá servir de referencia a las aportaciones potenciales para la rubrica “Pesquisa empírica”. El estudio que nos presenta ha buscado identificar mejor las condiciones en las que se encuadran las relaciones de servicio de intervención psico-educativo-sanitarias y las competencias que de ahí resultan. El autor ha optado, en este artículo, por destacar la metodología desarrollada, estando sin embargo atento a la posibilidad de generalización de los resultados y al alargamiento del cuadro teórico, además de las situaciones específicas analizadas.

• La rubrica “Estudio de caso” queda ejemplificado con el texto de Cecilia de la Garza. En el cuadro de un estudio europeo, veinticinco acontecimientos críticos (“interoperativos”, es decir, acontecimientos que involucran a un chofer o a una locomotiva extranjera en una zona francesa) han sido analizados y han ayudado a demostrar como un método de análisis de accidentes puede contribuir para la concepción segura de una futura organización y para recomendaciones precisas, en este ámbito.

- Para los “Resúmenes de tesis, comunicaciones”, siempre publicados en los dos idiomas de Plur(e)al, hemos optado en este número por una diversificación acentuada de las temáticas, de los abordajes y de los orígenes geográficos de autores de tesis de doctorado: Vanina Mollo (FR) sintetiza su tesis en ergonomía justificando las varias etapas de la pesquisa desarrollada sobre el uso de los recursos, la adaptación de los conocimientos y la gestión de la autonomía en la decisión terapéutica; Marta Santos (PT) sitúa su tesis, en psicología del trabajo, relativa al proyecto de una sociedad del conocimiento, trazando el recorrido que la ha conducido, a partir de la obra de Lev Vygotski, a un análisis de las prácticas efectivas de formación continua en Portugal; y Suyanna Barker (BR) resume su tesis en salud pública, realzando las dramáticas del uso de sí de jóvenes madres trabajadoras y delineando cartografías del trabajo en territorios insospechables.

- La rubrica “Presentación de obras” nos permite prestar homenaje a un autor, no sólo insuperable en el ámbito de la tradición científica en que se insiere Plur(e)al, como de incansable creatividad para la concepción de una plataforma virtual – Ivar Oddone, cuya obra nos es situada por Ricardo Vasconcelos y Marianne Lacomblez.

- Las “Revisiones temáticas” darán particular atención, en el abordaje del tema en análisis, no sólo a la actualidad de la revisión, como a las síntesis anteriores ya publicadas. En este sentido, Sara Ramos y Marianne Lacomblez tuvieron por objetivo trazar un trayecto posible para la historia de la investigación sobre envejecimiento y trabajo, describiendo la evolución de los estudios efectuados en este dominio, desde los primeros trabajos realizados en los años 20 y sus desarrollos durante el período de la posguerra hasta la actualidad. Han pretendido reflexionar de forma crítica sobre la forma como esta evolución ocurrió, las relaciones con las condiciones socio-económicas y demográficas que han caracterizado cada época y las implicaciones teórico-metodológicas que esta evolución ha producido, tanto en la forma como se conceptualiza el envejecimiento, como a nivel de los métodos privilegiados en las investigaciones.

- La rubrica “Recensiones críticas” podrá, en los próximos números, referir varias publicaciones. Ahora, hemos optado por la presentación de un sólo libro. Cláudia Osório, asumiendo una lectura “marcada por una experiencia en salud del trabajador”, nos ayuda a recorrer los “Labirintos do Trábalo: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo”. Se trata de una obra de varios autores organizada por Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito y Denise Alvarez y publicada en el Brasil.

- “El diccionario” es, en verdad, una rubrica con estatuto particular. Publicada en dos idiomas de Plur(e)al, ella será aún “cumulativa” ya que el lector tendrá siempre un acceso privilegiado a su contenido, consultando la página Web. Para su apertura, hemos optado por la primera letra del abecedario y por una palabra que hemos situado en el corazón de este proyecto. Yves Schwartz ha aceptado, así, abrir el largo camino previsto con una definición de la palabra “actividad”.

- En fin, la rubrica “¿Le importa repetir?...”, nos ha permitido dar visibilidad a la sociedad establecido con la revista electrónica PISTES desde los primordios de nuestro proyecto, que no sólo ha constituido un modelo de referencia de gran importancia en la gestación de Plur(e)al, como nos ha permitido la publicación conjunta del artículo de Chantal Leclerc, en el idioma francés en [www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca) y aquí en el idioma portugués: “Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta”. La pregunta subyacente a esta aportación consiste en saber cuales son las vías de intervención en materia de lucha contra el acoso psicológico en el trabajo. La búsqueda de respuestas ha conducido a la autora a destacar las ventajas y límites de ciertas formas de intervención de naturaleza fuertemente psicológica o jurídica.

A todos, deseamos que les guste la lectura a la luz de las miradas plur(e)ais que estas pesquisas vehiculan sobre lo real.

Por el Comité Ejecutivo de la revista.



## Pesquisa Empírica

### *La actividad psico-educativa-sanitaria de las maestras de preescolar en guardería, una relación de servicio específica*

Rafael González

Docente-investigador en Ergonomía y Neurociencias del Trabajo  
Instituto de Altos Estudios en Salud Pública "Dr. Arnoldo Gabaldon" Ministerio de Salud  
C.P.: 4739, Zone Postale: 2101-A, República de Venezuela - Maracay  
803ra@cantv.net | gonzal@cnam.fr

#### Palavras-Chave

Relações de serviço, atividade psico-educativa-sanitária.

#### Resumo

Desde há uns anos, as relações de serviço têm sido estudadas em diferentes perspectivas e disciplinas, tais como a economia, a ergonomia, a etnologia, a gestão, a psicologia e sociologia, entre outras. Mas, apesar disso, as relações de serviço de intervenção psico-educativa-sanitária são ainda desconhecidas. Identificar as condições nas quais estas se desenvolvem, assim como as competências que estas exigem aos operadores, parece importante de um ponto de vista científico, social e profissional. O objectivo que estes trabalhadores e trabalhadoras perseguem é o de assegurar o cuidado do beneficiário e, sobretudo, favorecer a sua evolução num contexto de regulação permanente.

#### 1. Introducción:

##### **Comprender las actividades de servicio psico-educativas-sanitarias en guardería**

El objetivo de este texto es caracterizar las actividades de servicio con finalidad psico-sanitaria-educativas, con relación a "otras relaciones de servicio" con un objetivo comercial o administrativo. El interés proviene por un lado, por la cantidad de investigadores y consultores, pertenecientes a distintas disciplinas, en comprender las relaciones de servicio. Y por el otro, el abordaje psico-ergonómico, propuesto en ésta investigación, efectuado en una guardería de la ciudad de París en Francia.

En general, las actividades de servicio fueron definidas por Hill (1977) "como la transformación de la condición de un individuo, de un bien u objeto que pertenece a otro". Delaunay et Gadrey (1987), modelaron esta actividad como triangular: "realizada por un prestador A, que intenta transformar una realidad C, perteneciente y solicitada por B".

Este proceso se encuentra enmarcado en un "contexto técnico de relación moral y de confianza" (Goffman, 1968), "que incluye acciones dirigidas a las personas, con una finalidad social y sanitaria" (Gadrey, 1996, 2002). Esto último, permite señalar

que desde un punto de vista organizacional, el proceso de prestación de servicio, se inscribe en un sistema institucional o familiar que define las reglas de intervención. En fin, la actividad desarrollada en estas estructuras o instituciones, están impulsada por actores y orientada hacia polos y no simplemente una relación triangular.

En las guarderías, el prestador de servicio (maestras de preescolar) se divide en planificador y ejecutor, ya que este define los objetivos y las reglas de trabajo - proceso enmarcado en la protección y el seguimiento, que en este caso son niños.

Los solicitantes se dividen en:

- Usuarios externos, (padres o representantes), en contraposición con un cliente, ya que la contribución financiera que le es solicitada está asociada al ingreso del grupo familiar;
- Beneficiarios (los niños), ya que estos no se encuentran en una relación puntual con los prestadores (maestras de preescolar), sino en un proceso donde las acciones de estas, persiguen mejorar y garantizar las condiciones de vida, orientar la conducta social y psicológica, así como de educarlos (Dubet, 2002).

En un sistema como este, las tareas cotidianas del personal se encuentran en la interfase de reglas organizacionales, estructurales, las solicitudes de los usuarios y las necesidades de los beneficiarios. Desde un punto de vista psico-ergonómico, y asociado a las 35 horas, así como a la reorganización de la prestación del servicio, en este estudio se consideró la actividad de vigilancia, las tareas interferentes y la regulación de las maestras de preescolar, como proceso cognoscitivo esencial para el cumplimiento de la misión en esta ocupación.

##### **1.1. Estudio de la vigilancia de las maestras de preescolar en guardería: una aproximación psico-ergonómica**

Con el objeto de responder a la misión compartida por la estructura, los beneficiarios y los usuarios, las maestras de preescolar, ejecutan al menos cuatro tareas fundamentales:

- la vigilancia,
- los cuidados sanitarios,
- el intercambio de información con los padres, e
- intercambio de información entre maestras.

De estas cuatro tareas, la vigilancia a los beneficiarios, con un objetivo de protección, se visualiza como la tarea que ocupa la mayor parte del tiempo de las maestras y fundamental para iniciar cualquier acción verbal o no verbal.

Tradicionalmente, en ergonomía, el análisis de las actividades de vigilancia se han realizado sobre el control de los procesos dinámicos, tales como los de la industria de la petroquímica (Rocher, 1982), los hornos industriales (Hoc, 1991), la industria nuclear, el transporte (Cellier, 1985), el pilotaje de avión (Amalberti, 1996). De forma general, lo que ocurre desde un punto de vista cognoscitivo es que los trabajadores construyen una representación de la situación, a fin de establecer el diagnóstico que permita garantizar eficacia, eficiencia, fiabilidad, seguridad y protección del sistema, así como garantizar su propia salud y la de otros.

Estas situaciones se caracterizan por el hecho que pueden evolucionar más o menos rápidamente, sin la acción directa de los trabajadores. Lo que implica una actividad de identificación de fallas de funcionamiento de las máquinas o de las instalaciones; considerando información y parámetros dados por instrumentos o dispositivos de visualización de información, (Leplat, 1968; Leplat & Chesnais, 1973), así como prever, detectar esos cambios, evaluar los riesgos y controlar la situación, en un período temporal mas o menos corto, incluso bajo presión (Amalberti, 1996). Se trata entonces de una actividad de regulación de situaciones adversas que puedan ocurrir. Esas regulaciones pueden efectuarse de diferentes formas, por anticipación o de forma reactiva, según las circunstancias y las experiencias de las personas involucradas (Faverge, Olivier, Delahaut, Stephaneck & Falmagne, 1966); en la espera de una señal o buscando activamente la información (De Montmollin, 1997). Todas ellas suponen el conocimiento de variables técnicas, temporales y espaciales en juego.

Sin lugar a dudas, la gran mayoría de éstas características, son en parte transferibles al trabajo de las maestras de preescolar en guardería. El trabajo de éstas consiste en recabar información que les permita diagnosticar que algo está inadecuado o que existe la probabilidad de riesgos y que deben actuar ante las múltiples señales enviados por los niños con una intensidad variable y diferente (gritos, llantos, sonidos...), según el conocimiento y la experiencia de la trabajadora, la vigilancia puede ser reactiva o preventiva.

Basándonos en los resultados citados, se puede hacer la hipótesis que una estrategia de control de anticipación (preventiva) puede ser más eficaz en cuanto a la calidad del servicio prestado, que respondiendo a las urgencias o de forma reactiva. Sin embargo, esta vigilancia puede tener interferencia con las otras actividades de las maestras de preescolar (cuidados sanitarios, intercambio de información con los padres y puesta al día de eventos nuevos entre maestras). De hecho, se puede preguntar si la vigilancia preventiva es siempre realizable en caso de que el equipo de maestras de preescolar por sección este incompleto.

## 1.2. Gestión de tareas interferentes de las maestras de preescolar

La principal característica de las cuatro tareas que ejecutan las maestras de preescolar, es que estas pueden competir entre sí por diferentes razones:

- Los niños pueden tener actividades o necesidades diferentes al mismo momento;
- Los padres van y vienen al momento del recibimiento en la mañana y en la tarde y informan o solicitan información sobre el estado, evolución o comportamiento de los hijos, pero las maestras deben, al mismo tiempo, vigilar los niños que ya han llegado, a la sección.

No obstante, en situación de tareas múltiples, el sujeto debe compartir su atención entre varias fuentes de información y tiene varias tareas simultáneas que deben ser ejecutadas bajo presión temporal (Leplat, 1982). Si consideramos la distinción o noción de Ouni (1998), las maestras de preescolar pueden estar confrontadas a dos tipos de situación de trabajo compartido: múltiples e interferentes. En el primer caso, el momento de aparición de las tareas es previsible; la trabajadora tiene la posibilidad de planificar u organizar las diferentes tareas. Esto es lo que puede ocurrir en el transcurso de períodos ya establecidos o rutinarios en la guardería (recibimiento en la mañana y en la noche, juegos pedagógicos, almuerzos, meriendas...).

En el segundo caso, el sujeto se encuentra confrontado al surgimiento imprevisto de tareas, que necesita bien sea interrumpir la tarea que se estaba realizando, bien sea asegurar de forma simultánea con la que está ejecutando (Gadbois, 1981; Gadbois, Logeay, & Maline 1988). Esto se puede ilustrar en el caso de exigencias o solicitudes de diversos niños o de adultos, que la maestra de preescolar debe gestionar en un tiempo relativamente corto y al interior de otros tiempos dedicados a otra actividad. De hecho, la gestión temporal de tareas interferentes es definida “como la escogencia entre varias posibilidades en función de objetivos eventualmente cambiantes y del contexto de la situación” (Cellier, 1996).

Desde un punto de vista cognoscitivo, los trabajadores actúan como reguladores del funcionamiento del sistema, utilizando medios, formas de acción o de regulación diferentes para gestionar los recursos, con el objeto de solventar los riesgos de perturbación con compromisos que solo persiguen alcanzar la misión o la tarea prescrita (Valot, Weill-Fassina, Guyot & Amalberti, 1996). Esos compromisos se traducen por variaciones de comportamiento intra e inter individuales, que solo persiguen satisfacer diversos criterios que aseguren un equilibrio entre la práctica, las exigencias y las solicitudes.

Los estudios ergonómicos que se describen a continuación ofrecen excelentes descripciones de tales regulaciones en el caso de tareas interferentes:

- Anticipación de interrupciones en el control de tráfico de bus (Cellier, 1985);
- Determinación de la urgencia de la solicitud y definiendo un orden de prioridad (Gadbois, 1981), en un centro de vigilancia y de información (Ouni & Weill-Fassina, 1998). En este último caso, de tareas independientes y donde el operador no tiene la

iniciativa, se puede distinguir diferentes tipos de gestión de la tarea interferente:

- § Ignorada; la tarea no es tratada,
- § Inmediata; la tarea es tratada de forma prioritaria,
- § Diferida; la tarea es realizada luego de la tarea de referencia,
- § Simultanea; la tarea interferente y de referencia son tratadas al mismo momento,
- § Alterna; cuando la herramienta es informatizada.

- Solicitando una nueva distribución de tareas con los colegas: en un servicio neonatal de noche, Barthe (1999) muestra este fenómeno en detalle; en unos talleres de bobinas (Mariné & Navarro, 1980); en un centro de urgencia medical (Bencheikroun, 1984); y en caso de situación perturbada (Filippi, 1994).

Todas las estrategias, tanto individuales como colectivas, dependen de la experiencia de los trabajadores. Notablemente, un principiante, podría tener tendencia a responder inmediatamente frente a la urgencia, a dejarse guiar por los eventos exteriores, a anticipar poco y a considerar las urgencias según como van apareciendo (Gaudart & Weill-Fassina, 1999).

De esta somera y corta descripción, se puede entonces esperar que, en función de la experiencia, una maestra de preescolar en la guardería se deje llevar por los eventos exteriores (presencia de los padres, de los colegas, o de los gritos de alarmas lanzados por los niños) y efectuar en consecuencia, una vigilancia más reactiva. Por el contrario, una maestra con mucho mas experiencia pondría en marcha un proceso de vigilancia más preventiva y organizaría de forma más precisa su trabajo en función de las urgencia y las tareas.

Es posible que esas diferentes estrategias permitan hacer frente con una mayor o menor eficacia y eficiencia, a las situaciones en las cuales falte personal por las ausencias no remplazadas, como es el caso de este estudio, donde por razones de la reducción de la jornada de trabajo de 7.5 horas contra la amplitud de horario de la guardería - 12h - las maestras ingresaban en forma intercalada, desde las 7h30 hasta las 10h00, pero donde la totalidad de los niños ingresaba a las 8h30, 20 niños por sección.

El interés de este estudio consistió en analizar las exigencias a las cuales las maestras de preescolar de una guardería debían hacer frente, y cuales son las estrategias puestas en marcha con el objeto de asegurar la calidad del servicio esperado. Todo esto enmarcado en una estrategia de privilegiar el ingreso de las maestras menos experimentadas a las 7h30 de la mañana y las más experimentadas a finales de la mañana: 10h00.

## 2. Metodología: Una aproximación cuali-cuantitativa para comprender el trabajo de maestras de preescolar en guardería

En ésta aparte se describirá las modalidades de recolección de los datos, así como los elementos consideradores para dar cuenta de la actividad de regulación de las maestras de preescolar en una sección de bebés.

### 2.1. Escogencia de las situaciones y personas analizadas

La sección de bebés fue seleccionada por dos razones:

§ La ausencia de personal (vacaciones que no son asumidas por otra persona externa) genera mas dificultades y riesgos a los niños, ya que el nivel de autonomía y de comprensión de la palabra es incipiente y además porque estos necesitan mucha manipulación;

§ Se encuentra constituida por dos unidades de edades diferentes:

- Unidad A, con niños de edades entre 11 y 14 meses;
- Unidad B, con niños de edades entre 3 y 10 meses.

Esta diferencia de edades es uno de los factores que condicionan la organización de actividades durante el día y el año, organización que intenta satisfacer las necesidades individuales de los niños que se encuentran en pleno crecimiento.

El momento del recibimiento fue seleccionado, por un lado, porque se constató que durante este período, las maestras siempre estaban incompletas con respecto a la norma que señala: una auxiliar de preescolar por cada cinco niños presentes en la sección de bebés. Por el otro, este es un momento, donde la presencia de los padres, con los cuales se intercambia información, pueden interferir con la tarea esencial de vigilancia de las maestras.

### 2.2. Principios generales de recolección de los datos

Las observaciones sistemáticas durante el recibimiento de los niños y los padres, fueron efectuadas con la ayuda de una cámara de video. Las principales ventajas de esta técnica son:

- Permite el análisis de múltiples aspectos de una situación dinámica en la cual varios actores interactúan,
- Posibilidad de observar, el número de veces tanto que fue necesario, para seleccionar la secuencia más pertinente para el propósito de este estudio,
- Permite, analizar los datos desde varios puntos de vista y verificar su validez,
- Ofreció la posibilidad de intercambio o de entrevistas reflexivas con los interesados.

Para el análisis las secuencias videos se procedió en dos fases:

#### 1ª fase : reconstitución de los escenarios y el desarrollo de las actividades

§ Las secuencias fueron visionadas con el objeto de verificar la calidad de la imagen, del dialogo y luego transcritas en su integridad. Estas fueron agrupadas en unidades de pocos minutos, con el objeto de describir los eventos, las interacciones y las acciones.

§ La definición de los diferentes observables permitió posteriormente elaborar un esquema orientador para analizar lo grabado. Se distinguió particularmente:

#### § El tipo de acción:

- Acciones verbales: definidas como todo el enunciado de las maestras de preescolar,
- Acciones no verbales: definidas como toda otra acción no verbal de las maestras de preescolar: exploración visual, desplazamiento, gestos con la cara,
- A quien iba dirigido la acción: niños, padres u otras maestras de preescolar,

#### § El objetivo de la acción:

- Preventivo: definida como toda acción verbal o no verbal de anticipación de las maestras dirigido a los niños,
- Reactivo: definida como toda acción de reacción de las maestras, ante los comportamientos individuales o grupales, de los niños,
- Informativo: definida como toda acción verbal o no verbal de solicitud o transmisión de información relacionado con los niños, dada a los padres

### 2ª fase : Categorización del tipo de actividad

Luego de haber realizado los primeros análisis y con el objeto de comparar las secuencias que fueron analizadas, las acciones verbales y no verbales fueron clasificadas según tres tipos de actividades, antes definidas: vigilancia, cuidados sanitarios e intercambio de la información entre padres y maestras de preescolar, con el objetivo preventivo o reactivo.

A partir de las tareas y las hipótesis efectuadas al final del numeral 1.1. y 1.2. se definieron varios tipos de caso, efectuados por las maestras de preescolar en las guarderías:

- Vigilancia preventiva: anticipación de los riesgos de peligro de la integridad corporal con relación a los objetos y otros niños.
- Vigilancia reactiva: reaccionar frente a un peligro a la integridad corporal, con relación a los objetos y otros niños.
- Cuidados sanitarios preventivos : anticipar un evento en los niños con el objeto de asegurar el confort físico y psicológico,
- Cuidados sanitarios reactivos: reaccionar frente a un comportamiento, un olor, una observación o un evento en los niños, con el objeto de asegurar el confort físico y psicológico,
- Intercambio de información con los padres: proceso de dialogo de información entre las maestras de preescolar y los padres, relativo a los niños,
- Puesta al día de información e intercambio de información entre maestras de preescolar: proceso de dialogo de información y coordinación de actividades concerniente a los niños.

## 2.2. Las secuencias analizadas

Las secuencias analizadas permitieron caracterizar las maestras de preescolar por:

- Los tipos de tareas realizadas,
- Los tipos de actividad,
- La importancia de las actividades,
- Definir los criterios de comparación de las actividades de vigilancia y de las tareas interferentes, durante el recibimiento en las mañanas en la sección de bebés.
- Las maestras de preescolar observadas, participaron de forma voluntaria en el estudio; y para filmar a los niños se solicitó la

autorización de los padres.

Con el objeto de considerar el conjunto de acciones efectuadas por las tres maestras de preescolar, durante el recibimiento de los bebés en la mañana entre 7h30 y 10h00, diez secuencias de trabajo se analizaron para en un total de 120 minutos. Para evidenciar la repartición temporal de las actividades, seis secuencias fueron seleccionadas, de una duración de 6 minutos, permitiendo comparar las diferentes situaciones de trabajo, éstas características permitieron comparar la gestión en diversas situaciones según la experiencia.

Como se explicó en la parte inicial de este artículo, el interés de comparar estas operadoras, perseguía obtener elementos objetivos para reorganizar el recibimiento de los beneficiarios y usuarios externos de la guardería en cada sección, considerando la experiencia y el número de niños que llegan entre las 7h30 y las 8h30, así como el número de maestras de preescolar presentes, en contraposición a lo que se hacía en la guardería, de considerar solo la reducción del tiempo de trabajo de 35 horas y la amplitud de horario de la guardería. Es evidente que esta comparación exploratoria es insuficiente para generalizar los resultados a otras situaciones de servicio, pero útil para dar cuenta de la complejidad de esta ocupación en el contexto del estudio y sobre todo a la similitud de organización que tienen la mayoría de las guarderías en París.

En fin las variables independientes consideradas fueron:

#### § La experiencia profesional:

- Una debutante (1 año en esta sección),
- Una antigua (11 de experiencia en esta sección),
- Una debutante suplente (1 año en esta sección),

§ El número de maestras de preescolar presentes en la sección durante el recibimiento en la mañana: una y/o dos, lo que corresponde al incumplimiento de la tasa de paridad de las maestras de preescolares con respecto a los niños. En ninguna de las secuencias analizadas esta tasa de paridad de una maestra por cada cinco niños, fue respetada, por una u otra razón. En las secuencias analizadas en detalle, las maestras o se encuentran solas o a dos para un número superior a la tasa establecida de niños,

§ El número de niños presentes en la sección,

§ El número de padres o representantes presentes durante el recibimiento: La presencia o ausencia de los padres al momento del recibimiento; los intercambios y la puesta al día entre padres y maestras de preescolar, son numerosas y complejas. Estas constituyen una tarea interferente, mientras que las maestras se encuentran a veces solas o a dos con la totalidad de los niños que llega a veinte.

Se supone que las modalidades de gestión de estas situaciones pueden variar según la experiencia de las maestras de preescolar. Estas variables, solas o combinadas, y lo que estas implican se describen en la (Tabla 1) y permiten ordenarlas según los grados de perturbación que ellas implican por la actividad, por hipótesis: dos maestras sin padres, dos maestras con padres, una maestra con padres.



Maestras de preescolar	Número de niños	Padres	
		Presentes	Ausentes
Principiante	10	Secuencia I	
Antigua	12	Secuencia III	
Principiante + Suplente	19 y 14	Secuencia II	Secuencia IV
Antigua + Suplente	18 y 14	Secuencia V	Secuencia VI

Tabla 1 : Los tipos de situaciones analizadas

Las comparaciones aquí descritas portan sobre la relativa importancia dada a las diferentes actividades en la gestión de las tareas en las diferentes situaciones. Estas comparaciones solo tienen un valor indicativo, susceptible de evidenciar las hipótesis plausibles. En efecto, y considerando las exigencias del campo de investigación, estos resultados solo corresponden al comportamiento de tres maestras de preescolar de una guardería durante los meses de Abril, Mayo y Junio.

3. Resultados: Importancia de las actividades según la configuración de las situaciones de recibimiento en la mañana.  
La importancia de las diferentes actividades por todas las situaciones incluidas

La Tabla 2 presenta por cada tipo de actividad, el número de acciones efectuado por las tres maestras de preescolar durante el recibimiento. De esta tabla se puede señalar:

3.1. Una carga de trabajo elevada

Durante los 120 minutos de grabación, 1305 acciones fueron contabilizadas, lo que quiere decir una media de 3,5 acciones diferentes/minuto ejecutada por maestras de preescolar, lo que es relativamente importante y pudiera explicar al menos la impresión de las maestras de efectuar una trabajo en serie y de no hacer un buen trabajo.

Tipo de actividad	Acciones verbales	Accionesno verbales	Total
Vigilancia	180	476	656
Cuidados sanitarios	79	160	239
Intercambio de información con los padres	120	40	160
Puesta al día de situaciones nuevas entre las maestras de preescolar e intercambio de información	124	126	250
Total	503	802	1305

Tabla 2 : Número de acciones, por tipo de actividad efectuada para el total de las tres maestras de preescolar durante 120 min., mientras efectuaban el recibimiento en las mañanas en la sección de bebés.

3.2. Actividades que exigen una atención compartida entre beneficiarios, usuarios y colegas

Las acciones son en su gran mayoría no verbales, dirigidas a los niños (cargar en los brazos, besos, colocarlos en una posición corporal más segura, cambio de pañales), una gran cantidad de acciones verbales dirigida a los padres (intercambio de información) y combinación de acciones verbales y no verbales, orientadas hacia los colegas (intercambio de información, miradas para identificar que hacer). Estas reparticiones dejan suponer tareas cumplidas de manera simultánea o alterna. Las interacciones y coordinaciones entre maestras de preescolar bajo acciones verbales y no verbales, representan cerca de un quinto de las actividades y constituyen cualitativamente la segunda actividad más importante, confirmando así la existencia de un trabajo colectivo a corto plazo.

3.3. La vigilancia como actividad esencial

Las acciones no se reparten igualmente entre los diferentes tipo(s) de actividad: más de un tercio de entre ellas, son dirigidas hacia los niños; la vigilancia representa aproximadamente la mitad del número total de acciones observadas. La vigilancia de los niños y los cuidados sanitarios dejan aparecer una ligera tendencia de acciones con orientación preventiva (Tabla 3). En ese medio, donde la noción de riesgo es importante y donde muchos incidentes fueron constatados, el número de acciones reactivas, orienta a preguntarse sobre las modalidades de estrategia de gestión de tareas interferentes según la configuración del recibimiento.

		Orientación		Total
		Preventiva	Reactiva	
Actividad	Vigilancia			
	Cuidados sanitarios	380	276	656
		133	157	290
Total		513	433	946

Tabla 3 : La orientación de las acciones dirigidas hacia los niños.

3.4. Una gestión diferenciada de las actividades.

La comparación de diferentes secuencias es ordenada según la situación que se supone la menos perturbada (dos maestras sin padres) a la situación la más perturbada (una maestra con dos padres). La duración total en segundo y el número de acciones que fueron utilizados para la comparación responde a una escogencia metodológica y no a una evaluación de la performance de las maestras, dado que el servicio esperado es efectuado de manera diferente. En el caso donde hay dos maestras, se utilizó el tiempo total y el número de acciones de una sola maestra, sea la principiante o la antigua, según la secuencia analizada.

### 3.5. Duración y número de acciones efectuadas por dos maestras durante el recibimiento, con padres ausentes (secuencia IV y VI).

Las maestras principiantes y antigua se encuentran acompañadas con una maestra suplente, pero ningún padre se encuentra presente en la sección, el número de los niños es de 14 en cada secuencia IV y VI. El objetivo de este análisis es comparar los modos de gestión de las tareas interferentes entre maestra fija y suplente, la vigilancia y los cuidados sanitarios, orientados hacia los niños y realizadas por la maestra antigua, principiante y suplente.

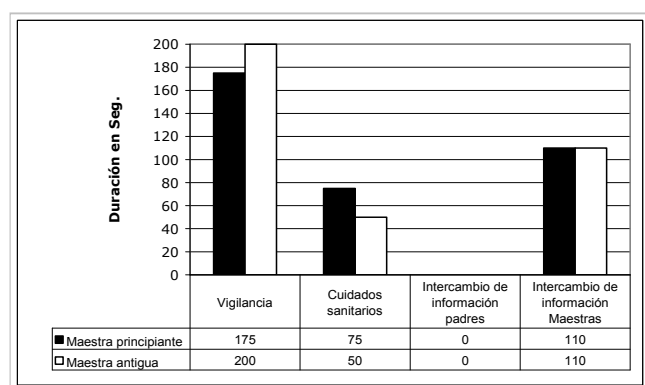


Figura 1 : Comparación de la duración de las acciones en segundos de una maestra principiante y una antigua ayudada por una maestra suplente, sin la presencia de padres (Secuencia IV y VI).

Secuencia IV			
Maestra principiante	Duración media en seg.	Número de acciones	Duración total en seg.
Vigilancia	7	25	175
Cuidados sanitarios	5	15	75
Intercambio de información entre maestras	10	11	110
Total		51	360

Secuencia VI			
Maestra antigua	Duración media en seg.	Número de acciones	Duración total en seg.
Vigilancia	10	20	200
Cuidados sanitarios	5	10	50
Intercambio de información entre maestras	10	11	110
Total		41	360

Tabla 4 : Duración en segundo y número de acciones de una maestra principiante y una antigua, ayudadas ambas por una maestra suplente y padres ausentes.

Luego de la lectura de la Tabla 4 y la Figura 1, correspondiente a las secuencias IV y VI, se puede constatar que:

- La vigilancia es la actividad esencial, seguida del intercambio de información y de interacciones entre las maestras, los cuidados sanitarios llegan en tercer lugar. El tiempo total de las acciones es equivalente al tiempo de grabación, lo que implica que las actividades fueron efectuadas en serie una detrás de la otra.
- El número de acciones efectuadas por las maestras principiantes es ligeramente más elevado, con respecto a la maestra an-

tigua; sobre todo lo relativo a la vigilancia y los cuidados sanitarios y análogos para el intercambio de información entre maestras.

- Sin embargo, si la duración en segundo del conjunto de actividades de la maestra antigua y de la principiante es idéntica, la distribución del tiempo que se le da a los niños es diferente; el tiempo de vigilancia es mas elevado y el tiempo de cuidados sanitarios es menor.

Estos resultados se explican de forma más cualitativa por una distribución diferente de actividades según la maestra:

- Con la principiante, es la maestra suplente que cambia de pañal a los niños y los acuesta para la siesta, ella sale completamente de la sala de recibimiento, mientras que la otra se ocupa en la sala de otras acciones sanitarias que garantizan el confort de los niños.

- Con la antigua, hay una distribución equitativa del conjunto de los cuidados sanitarios, lo que deja más tiempo dedicado a la vigilancia.

### 3.6. Duración y número de acciones efectuadas por dos maestras con padres presentes (secuencia II y IV).

La Tabla 5 y Figura 2, presentan una pareja de maestras, principiante fija y principiante suplente, en interacción con algunos padres y 19 niños presentes en la secuencia II; así como en la secuencia IV, una pareja de maestras, antigua y principiante suplente, con 18 niños presentes. El objeto de esta comparación es mostrar la gestión de tareas interferentes realizadas por las maestras y el impacto de la presencia de los padres con respecto a las situaciones precedentes.

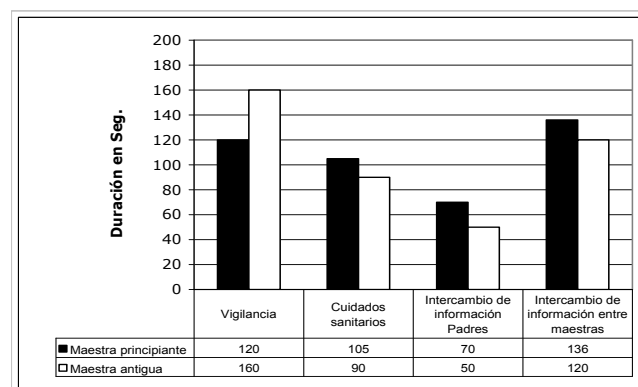


Figura 2 : Comparación de la duración de las acciones en segundos de una maestra principiante y una antigua, ayudadas por una maestra suplente, con padres presentes (Secuencia II y IV).

Secuencia II			
Maestra Principiante	Duración en seg.	Número de acciones	Total de Seg.
Vigilancia	6	20	120
Cuidados Sanitarios	5	21	105
Intercambio de información con los padres	7	10	70
Intercambio de información entre maestras	17	8	136
Total		59	431

Secuencia IV			
Maestra Antigua	Duración en seg.	Número de acciones	Total de Seg.
Vigilancia	8	20	160
Cuidados Sanitarios	10	9	90
Intercambio de información con los padres	10	5	50
Intercambio de información entre maestras	20	6	120
Total		40	420

Tabla 5: Duración en segundos y número de acciones de una maestra principiante y una antigua, ayudadas por una maestra suplente y en presencia de padres.

En la tabla 5 y figura 2, correspondientes a las secuencias II y IV, se constata que:

- En función del tiempo consagrado a cada actividad, el orden de las prioridades es análogo: vigilancia, cuidados sanitarios, intercambio de información con la maestra suplente e interacción con los padres. Esta última actividad se suma bien a otras actividades, mientras que en el caso precedente el tiempo total de las acciones era igual al tiempo de grabación; aquí el tiempo total de las acciones es superior, lo que traduce un modo de gestión simultanea de las diferentes actividades.
- El número de acciones de la maestra principiante es aproximadamente de un tercio más elevado que el de la maestra antigua. Sin embargo, la importancia dada a los niños en vigilancia y cuidados sanitarios aparece de manera más remarcada en la antigua.
- Además, la duración media de las diferentes actividades de la maestra antigua, es más importante con respecto a de la maestra principiante. Lo que significa un tiempo mas largo consagrado a cada acción.
- La repartición de las acciones, la duración y la división de las actividades con la suplente, orienta a pensar que la maestra principiante se deja más llevar por exigencias externas a la vigilancia que la antigua.
- Con respecto a la repartición de las actividades, como ya se describió, es la maestra principiante suplente, en la secuencia II, que realiza los cuidados sanitarios, cambia los pañales de los niños, los mete en la cama y recibe eventualmente los padres. Por el contrario, en la secuencia IV, la maestra antigua realiza una distribución equitativa de las tareas materiales y del recibimiento de los niños y los padres.

3.7. Duración y número de acciones efectuadas por una maestra con padres presentes (secuencia I y III).

La Tabla 6 y la Figura 3 presentan las secuencias I y III, perteneciente al trabajo de una maestra principiante y una antigua, con padres presentes y 10 niños en la secuencia I y 12 niños en la secuencia III. El objetivo de esta comparación es mostrar el impacto de la triple “perturbación” de la situación sobre las actividades: 1 maestra, 3 padres presentes y número de niños por encima de lo establecido en la norma.

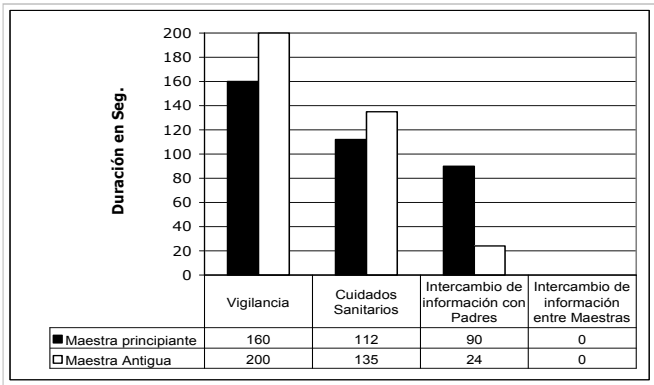


Figura 3 : Comparación de la duración de las acciones en segundos de una maestra principiante y una antigua, solas en presencia de padres.

Secuencia I			
Maestra Principiante	Duración en segundos	Número de acciones	Total en seg.
Vigilancia	5	32	160
Cuidados Sanitarios	7	16	112
Intercambio de información con los padres	15	6	90
Total		54	362

Secuencia III			
Maestra Antigua	Duración en segundos	Número de acciones	Total en seg.
Vigilancia	8	25	200
Cuidados Sanitarios	9	15	135
Intercambio de información con los padres	6	4	24
Total		44	359

Tabla 6 : Duración en segundos y número de acciones de una maestra principiante y de una antigua, cada una sola, y con presencia de padres.

- En las dos secuencias y considerando la duración y el número de acciones, la vigilancia es la actividad principal, seguido de los cuidados sanitarios, luego el intercambio de información con los padres,
- El número de acciones efectuadas por la maestra principiante es superior aproximadamente de un quinto en comparación a la maestra antigua.
- Como en el primer caso, el tiempo total es prácticamente el mismo de la grabación, lo que traduce una gestión sucesiva de las actividades,
- La duración de la vigilancia sigue siendo prioritaria, pero la atención a los cuidados sanitarios se encuentra aumentada con respecto a los casos precedentes, lo que confirma el papel asig-

nado a la maestra suplente,

- La diferencia más remarcable entre la maestra antigua y la principiante, es la atención prestada a los padres, reducida a lo mínimo en número y en duración por la primera, al preferir en consecuencia las actividades dirigidas a los niños. Al límite, la gestión de esta actividad es casi apartada por la maestra antigua, mientras que esta es tratada de forma inmediata o simultánea por la principiante.

### 3.8. La comparación de estas tres situaciones evidencian:

- Una división de la actividad más importante en la maestra principiante que en la antigua,
- Una vigilancia prioritaria en las dos maestras principiantes, pero en la maestra antigua es más elevado que en las principiantes,
- Actividades de cuidados sanitarios más frecuentes en las principiantes que en la antigua, solo en los casos cuando están solas. La ayuda de la maestra suplente, pareciera que se orienta sobre todo hacia las actividades que aumentan en frecuencia, y ausencia de la compañera,
- Un recibimiento de los padres que es considerado como una tarea interferente, pero al mismo tiempo necesaria, sin embargo en la maestra antigua, pareciera que disminuyen los intercambios y en su duración,
- Si se compara la repartición de actividades en las tres situaciones, la antigua modula la gestión, ya que esta respeta sus prioridades, mientras que la principiante los distribuye de forma igual y se deja llevar por los eventos externos.
- La prolongación de la duración media de las acciones en la maestra antigua, pareciera ser un síntoma de un dominio de las actividades interferentes. Esto se traduce a nivel cualitativo; al visionar las secuencias video, se observó una aparente lentitud en las acciones, es decir una impresión de control y dominio de la situación, inclusive se evidencia por la tranquilidad de los niños alrededor de la maestra antigua que se coloca en el centro del tapiz y los niños se ubican a su alrededor.
- Entre otros aspectos, esta última también deja hablar a los padres y les responde poco, anota en el mismo momento las información(es) intercambiada(s) (y no luego) en el cuaderno de intercambio de información con las otras maestras. Esta información global se confirma durante las observaciones sistemáticas del desarrollo de las actividades en diferentes situaciones, pero no descritas en este documento.

## 4. Discusión: Impacto de las situaciones perturbadas durante el recibimiento en guardería

Con respecto a los diferentes grados de la carga de trabajo provocados por las situaciones perturbadas, se identifican tres modos de comportamiento:

- Carga ligera: se observa una orientación aproximadamente de 70 % de las acciones dirigidas hacia los beneficiarios (niños) y un 30 % de intercambio de información con los colegas,
- Carga media: se observa una estabilidad aproximativa de por-

centajes de acciones dirigida hacia los beneficiarios (niños) (69 y 73 %), y un intercambio de acciones orientadas hacia los padres (17 y 15 %), así como los colegas (13 y 14 %) tanto por la maestra principiante que por la antigua.

- Carga elevada: sin colegas, se observa un comportamiento diferenciado. La principiante dirige 75 % de sus acciones hacia los niños y un 25 % hacia los padres. La Antigua orienta el 90 % de sus acciones hacia los niños y un 10 % hacia los padres. Si el porcentaje de las acciones orientadas hacia los niños es relativamente estable, el aumento de la carga de trabajo es marcada por una aceleración del ritmo de las acciones sucesivas, evidenciado por una anticipación importante de la principiante suplente y también por la aparición de acciones simultáneas y posteriormente un cierre de las actividades en la sala de la sección de bebés; las otras tareas son apartadas u olvidadas cuando la maestra principiante se encuentra sin ayuda de una compañera.

En esta relación de servicio se muestra como las maestras gestionan los compromisos entre los beneficiarios, los colegas y los usuarios y hacen frente a las situaciones perturbadas. Si la vigilancia y los cuidados sanitarios es la preocupación principal, cualquiera sea la situación, la maestra antigua pareciera que resiste y hace frente de la mejor manera a las perturbaciones. Es evidente que no se puede generalizar este resultado en las condiciones de observación, pero estos encuentran al menos algunas respuestas en otros estudios vinculadas con el desarrollo de competencia, específicamente lo concerniente a las respuestas de solicitudes exteriores del propio trabajo, en este caso, (intervención de los padres); en fin, en la gestión temporal de las actividades, la extensión del campo de acción y el trabajo colectivo (Lichtenberger, 1999 ; Weill-Fassina & Pastre, 2004).

La repartición de las actividades con la maestra “suplente” no se efectúa de la misma manera:

- Sin la presencia de los padres, la maestra antigua intercambia información y delega ciertas acciones a la principiante, sobre todo consideradas como materiales (cambiar pañales y acostar los niños). Esta distribución del trabajo entre maestras puede ser calificada como “co-acción en la medida que las trabajadoras efectúan acciones diferentes, pero integradas a corto plazo en una actividad común”(Leplat & Savoyant, 1984; Savoyant, 1985; Falzon, 1995; Grosjean & Lacoste, 1999; De la Garza & Weill-Fassina, 2000),
- En presencia de los padres, con una carga elevada, esta co-acción se transforma en colaboración, es decir en una actividad colectiva en la cual las trabajadoras cumplen sobre un mismo “objeto” operaciones diferentes que se articulan las unas con las otras con un objetivo común a corto y mediano plazo (Barthe, 1999; Cosnier, Grosjean, & Lacoste 1993; De la Garza & Weill-Fassina, 2000).

En el fondo, en esta repartición, hay probablemente por parte de los auxiliares un conocimiento de las propias competencias, así como de las suplentes. Lo que muestra este resultado, es que la distribución de las tareas puede igualmente estar asociada a las características de los trabajadores, tales como la edad, la experiencia y el estado fisiológico (Daguet, Heddad, Rabit, &



Wallet, 2002). Los resultados de este estudio, son muy útiles para justificar una tasa de paridad mucho más dinámica en las guarderías; considerando los padres, las actividades de las maestras, el crecimiento de los niños, y sobre todo el marco temporal y espacial en las guarderías.

## 5- Conclusión: Múltiples niveles de decisión y de acción a gestionar

En la sección de bebés, el análisis muestra que las situaciones perturbadas tienen un impacto sobre las condiciones de trabajo de las maestras de Preescolar y en la calidad del servicio prestado a los niños y padres.

Durante el recibimiento, la carga de trabajo se manifiesta no solamente por un número elevado de acciones y diálogos por minuto, sino también por numerosas tareas interferentes que se distribuyen entre vigilancia y cuidados sanitarios dirigida hacia los niños, y eventualmente de intercambio a los padres. Esto supone que las maestras de preescolar conocen las posibilidades de actuar, conocen sus propios recursos individuales, que en definitiva les permite estimar las posibilidades de dominar la situación (Chatigny, 2001). Esto pudiera explicar que, en ciertas configuraciones de situaciones, las maestras prefieren una estrategia más que otra, puesta en marcha con el objeto de evitar la sobre carga o el fracaso frente a los beneficiarios, las compañeras de trabajo, los padres y ellas mismas (Hoc, 1991). El trabajo de las maestras de preescolar en este tipo de establecimiento aparece como un caso específico de relación de servicio, si se compara con otras que tienen una finalidad administrativa o comercial. Esta se desarrolla en el dominio del ser, ya que lo que intentan las operadoras es garantizar el cuidado sanitario y el desarrollo de cada niño, atendido individualmente pero considerado en el marco de un grupo (González, Claire-Louisor & Weill-Fassina, 2001).

En fin, la calidad del servicio prestado a los usuarios y los beneficiarios, dependen en cierta manera a la capacidad de regulación y dominio de las maestras de preescolar en gestionar las condiciones externas e internas de la actividad y sus efectos (Leplat, 1992; González, 2004; Gonzalez & Weill-Fassina, 2005).

## Referencias Bibliográficas

- Amalberti, R. (1996). *La conduite de système à risque*. Paris: PUF.
- Barthe, B. (1999). *Gestion collective de l'activité de travail et variation de la vigilance nocturne : le cas d'équipes hospitalières en postes de nuit longs*. Thèse de doctorat, Université Toulouse II, France.
- Bencheikroun, H.T., (1984). *Modélisation et simulation des processus intentionnels d'interlocution. Application à la conception d'un système d'aide à la communication multi agents*. Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France.
- Cellier, J.M. (1985). Stratégie de surveillance sur écran dans une tâche de régulation de trafic de bus. In R. Patesson, *Ergonomie et Condition de travail en informatique*, Bruxelles.
- Cellier, J.-M. (1996). Exigences et gestion temporelle dans les environnements dynamiques. In J.-M. Cellier, V. De Keyser & C. Valot (Eds.), *La gestion du temps dans les environnements dynamiques* (pp. 20-48). Paris: PUF.
- Chatigny, C. (2001). *La construction de ressources opératoires : contribution à la conception des conditions de formation en situation de travail*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Cosnier, J., Grosjean, M., & Lacoste, M. (1993). *Soins et communication. Approches interactionnistes des relations de soins. Ethologie et Psychologie des communications*. Lyon: PUF.
- Daguet, I., Heddad, N., Rabit, M., & Wallet, M. (2002). La place du sujet dans la relation de service à l'hôpital. In F. Hubault (Coord.). *La relation de service, opportunités et question nouvelles pour l'ergonomie* (pp. 120-146). Toulouse: Octarès Editions.
- De la Garza C., & Weill-Fassina, A., (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In T.H. Bencheikroun & A. Weill-Fassina (Coord.) *Le travail Collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 218-234). Toulouse: Octarès Editions.
- De Montmollin, M. (1997). *Vocabulaire de l'ergonomie*. Toulouse: Octarès. (2e édition revue et augmentée).
- Delaunay, J.-C., & Gadrey, J., (1987). *Les enjeux de la société de service*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. France: Seuil.
- Falzon, P. (1995). Les activités de service. In M. Montmollin (Ed.) *Vocabulaire de l'ergonomie* (pp.218-220). Toulouse: Octarès Editions.
- Faverge, J.-M., Olivier, M., Delahaut J., Stephaneck P., & Falmagne J.C. (1966). *L'ergonomie des processus industriels. Etudes de psychologie sociale et industrielle*. Université Libre de Bruxelles: L'Institut de Sociologie.
- Filippi G. (1994). *La construction collective de la régulation du trafic RER*. Thèse de doctorat, Université Paris-Nord, Paris, France.
- Gadbois C. (1981). Les tâches interférentes, un problème caractéristique du travail hospitalier. *Soins*, 26, 12, 15-18.
- Gadbois, Ch., Logeay, P., & Maline, J. (1988). Medical schedules and time managements in nursing. Stress and organisational problems in Hospitals: implications for management. In D.Wallis & de Ch.J. Wolff (Eds.) London: Croom Helm.
- Gadrey, J. (1996). *L'économie des services*. France: La Découverte.
- Gadrey, J. (2002). L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités. France: Liaisons.
- Gaudart, C., & Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : approche ergonomique. Formation-Emploi, (*Activités de travail et dynamiques des compétences, n° spécial*), 67, 47-62.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Études sur les conditions sociales des maladies mentales*. Paris: Ed. de Minuit.
- González, R. (2004). *Du macro au micro: les régulations des relations de service en crèches*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Laboratoire d'Ergonomie du CNAM, Paris, France.
- González, R., & Weill-Fassina (2005) Modalités de régulation du processus de travail dans les activités de service en crèche. *Activités*, 2,2. [www.activites.org](http://www.activites.org)
- González, R., Claire-Louisor, J., & Weill-Fassina, A. (2001). Les activités psycho-socio-éducatives: une catégorie spécifique de relation de service. *Actes du Congrès de la SELF, (3-4-5 octobre)*, Montréal-Canada.
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris: PUF.

- Hill, P. (1977). On Goods and services. *The review of income and wealth*, 4, 315-338.
- Hoc, J.-M. (1991). Effets de l'expérience des opérateurs et de la complexité de la situation dans la conduite d'un processus continu à long délai de réponse: Le haut fourneau. *Le travail humain*, 54, 3, 225-250.
- Leplat, J. (1968). Attention et incertitude dans les travaux de surveillance et d'inspection. Paris, Dunod (Sciences du comportement, n° 6).
- Leplat, J. (1982). Les situations de travail, terrain d'avenir pour la psychologie, in P. Fraisse (Ed), *Psychologie de demain* (pp.311-330). Paris: PUF.
- Leplat, J. (1992). Ergonomie et activités collectives. Actes du XXVIIe Congrès de la SELF: *Les aspects collectifs du travail*, Lille, Septembre.
- Leplat, J., & Chesnais M. (1973). Le contrôle des produits industriels: Travaux actuels et perspectives d'études. *Le travail humain*, 3, 1, 75-94.
- Leplat, J., & Savoyant, A. (1984). Ordonnancement et coordinations des activités dans les travaux individuels et collectifs. *Bulletin de psychologie*, 37, (364), 271-278.
- Lichtenberger, Y. (1999). Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation Emploi (Activités de travail et dynamiques des compétences, n° spécial)*, 67, 93-107.
- Marine, C. & Navarro, C. (1980). Rôle de l'organisation informelle du travail en équipe lors d'un dysfonctionnement technique. *Bulletin de psychologie, Tome XXXIII*, 344, 311-316.
- Ouni, R. (1998). *Modalités de gestion temporelle des tâches interférentes dans le contrôle de processus indépendants*. Thèse de doctorat, École Pratique des Hautes Etudes, Paris, France.
- Ouni, R., & Weill-Fassina A. (1998). L'informatisation, une aide à la gestion des tâches interférentes. *Actes du XXXIe congrès de la SELF*. Lyon. 233-243.
- Rocher, M. (1982). *Les activités de contrôle de processus partiellement automatisées dans une installation de fabrication biochimique*. Diplôme d'ergonomiste. Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France.
- Savoyant, A. (1985). Conditions et moyens de la coordination interindividuelle d'opérations d'exécution sensorimotrices. *Le travail humain*, 48, (1), 59-72.
- Valot, C., Weill-Fassina A., Guyot, S., & Amalberti, R. (1996). Vers un modèle pour l'analyse ergonomique des grands systèmes, In: *Ergonomie et production industrielle, L'homme dans les nouvelles organisations, Actes du XXXe congrès de la SELF* (pp. 272-279). Biarritz : France.
- Weill-Fassina, A., & Pastré P. (2004) Les compétences professionnelles et leur développement. In: P. Falzon (Ed.) *Traité d'ergonomie*. Paris: PUF.

### **A activdade psico-educativa-sanitária das educadoras do pré-escolar no jardim de infância, uma relação de serviço específica**

#### **Resumen**

Desde hace unos años, las relaciones de servicio, son estudiadas desde diferentes perspectivas y disciplinas, tales como, economía, ergonomía, etnología, gestión, psicología y sociología, entre otras. No obstante, las relaciones de servicio de intervención psico-educativa-sanitarias, son aun desconocidas.

Identificar las condiciones bajo las cuales estas se desarrollan, así como las competencias que éstas exigen en los operadores, parece importante desde un punto de vista científico, social y gremial. En definitiva, el objetivo que estos trabajadores y trabajadoras persiguen es de asegurar el cuidado del beneficiario y sobre todo favorecer su evolución, en un contexto de regulación permanente.

#### **Palabras-clave**

Relación de servicio, actividad psico-educativa-sanitaria

### **L'activité psycho-éducative-sanitaire des professionnelles de la petite enfance en crèche, une relation de service spécifique**

#### **Résumé**

Depuis quelques années, les relations de service sont étudiées par différentes disciplines, notamment en économie, ergonomie, ethnologie, gestion, psychologie ou sociologie. Malgré cela, les relations de service d'intervention psycho-éducatives-sanitaires restent encore méconnues. Identifier les conditions dans lesquelles elles s'opèrent et les compétences qu'elles impliquent paraît important d'un point de vue scientifique, social et professionnel. En fait, le but que poursuivent ces travailleurs et travailleuses est d'assurer la prise en charge du bénéficiaire et surtout de favoriser son évolution dans un contexte de régulation permanente.

#### **Mots-clé**

Relations de service, activité psycho-éducative-sanitaire

### **Psycho-educative-sanitary activity of pre-school teachers in kindergarten: a specific service relation**

#### **Abstract**

During the last few years, service relations have been investigated by economists, ergonomists, ethnologists, managers, psychologists and sociologists. However, work done in psycho-educational-care services remains quite unknown. So, for scientific and social reasons as well as for occupational practice, it is very important to identify the skills involved and the specific work conditions. The operators' aim is to take care of beneficiaries and to help them to evolve in a context of constant regulation.

#### **Keywords**

Service relations, psycho-educative care activity

#### **Como referenciar este artículo?**

González. R. (2005). La actividad psico-educativa-sanitaria de las maestras de preescolar en guardería, una relación de servicio específica. *Laboreal*, 1, (1), 6-15.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223469974976522>

Manuscrito recibido en: septiembre/2005

Aceptado tras peritaje en: noviembre/2005

## Estudio de Caso

### *Aportes del método de los « puntos pivote » a un estudio prospectivo de seguridad en el campo de la interoperabilidad ferroviaria*

Cecília De La Garza

Universidad Descartes Paris 5, Laboratorio de Ergonomía Informática,  
45, rue des Saints-Pères, 75006 Paris – France.  
cecilia.de-la-garza-corona@univ-paris5.fr

#### Palavras-Chave

Concepção segura, análise cognitiva, análise de incidentes, interoperabilidade ferroviária, fiabilidade.

#### Resumo

No âmbito de um programa europeu, apresenta-se um estudo de vinte e cinco acontecimentos críticos tendo por objectivo demonstrar como um método de análise de acidentes poderia contribuir para a segurança na concepção segura de uma organização futura. Tais eventos são considerados interoperáveis já que implicam uma locomotiva ou um maquinista estrangeiro numa zona fronteiriça francesa. O método dos “pontos-pivot” caracteriza-se por quatro etapas que permitem combinar a análise da actividade de trabalho, a análise dos relatórios de acontecimentos, a análise cognitiva das acções e diagnósticos que explicam, em interacção com as condições de trabalho, a emergência de um acontecimento crítico. Pode-se então explicar a emergência de cada incidente e estabelecer quatro tipos de incidentes. Estes últimos mostrando principalmente problemas de comunicação numa língua estrangeira, de comunicação e interacção com a sinalização ferroviária e dificuldades de coordenação das acções e decisões entre os actores de uma rede complexa (agentes do centro de direccionamento e das estações e os maquinistas). A conclusão destaca uma série de recomendações para a organização futura de uma interoperabilidade segura, integrando os diferentes riscos aqui identificados. Além das barreiras técnicas e regras de segurança, trata-se de barreiras organizacionais, as quais garantem de certo modo a fiabilidade humana e a eficácia do sistema sócio-técnico.

#### 1. Introducción: presentación del estudio de interoperabilidad ferroviaria

Este estudio fue efectuado para la “Unión Internacional de Ferrocarriles” (Union Internationale des Chemins de fer - UIC -). El objetivo final era el desarrollo de un método para el diseño de situaciones seguras y fiables de interoperabilidad tomando en cuenta los factores humanos. La interoperabilidad se define como la capacidad de circular indistintamente por cualquier sec-

ción de la red ferroviaria, sin detenerse en las fronteras y sin cambio de locomotora, ni de maquinista. Esto es la interoperabilidad “total”, sin embargo en lo que los diferentes países logran una armonización en cuanto a la tecnología, material, normas, señalización, modos de frenado, corrientes de tracción, etc., se observan diferentes formas de interoperabilidad parcial en las fronteras como el cambio de maquinista sin cambio de locomotora o viceversa. La interoperabilidad es efectiva desde la apertura en marzo del 2003 de las fronteras europeas para el transporte de mercancías.

El estudio realizado para la UIC fue el resultado de un proyecto europeo organizado y efectuado por dos equipos de investigadores, uno en Francia y otro en Alemania [1].

Los resultados presentados aquí corresponden a un estudio de caso conducido por el equipo francés, basado en la utilización del método de los “puntos pivote”. Esto es sólo una parte del estudio global el cual incluye además un análisis de la actividad laboral y del contexto de trabajo y una serie de encuestas y entrevistas sobre la experiencia de maquinistas habiendo practicado el paso de fronteras (De la Garza et al., 2004). En efecto, un estudio comparativo de dos centros de direccionamiento y del trayecto Woippy-Mannheim entre Francia y Alemania fue llevado a cabo entre septiembre del 2002 y marzo del 2003, durante la fase de implantación de la interoperabilidad. Dicho estudio permitió identificar los impactos tanto para los maquinistas como para el personal de un centro de direccionamiento, con la llegada de la interoperabilidad en relación con la formación, cambios en las tareas y en la carga del trabajo, sin contar los impactos sociales y otros (De la Garza, Kaplan & Weill-Fassina, 2003). Para el maquinista se trata por ejemplo del aprendizaje de reglas de seguridad, de sistema de señalización de otro sistema ferroviario, de técnicas y estrategias de manejo, de idioma y lenguaje operativo etc.; en el ámbito social hay cambios en relación con el sueldo y la evolución en la empresa y la organización del tiempo laboral. Para los distintos operadores del centro de direccionamiento, según si éstos están en los puestos de control de las agujas, en los puestos de control del tráfico ferroviario o son agentes de maniobras, los cambios son varios: nueva documentación internacional, nuevos formularios, nuevas tareas de control de vagones, nuevas interacciones con

los puestos del otro país para la gestión del tráfico, necesidad de sistemas de cómputo compatibles, necesidad de aprender un lenguaje operativo para una comunicación más fiable con maquinistas extranjeros, aumento de la carga de trabajo, etc. Se estableció así un diagnóstico de los puntos críticos y cambios que se deben controlar y anticipar para poder garantizar el funcionamiento fiable y eficaz del sistema organizacional futuro. Los resultados del análisis de los incidentes interoperables confirman y completan dichos puntos críticos como se verá en la parte siguiente.

El artículo se organiza como sigue: la presentación del objetivo del estudio de caso tratado aquí, un breve desarrollo del método de los puntos pivote que es aquí el principal instrumento metodológico, los resultados del análisis de 25 incidentes interoperables, la discusión y la conclusión.

## 2. Objetivo : un análisis de tipo reactivo con un enfoque “proactivo”

El objetivo de este artículo es el de mostrar cómo el método de los puntos-pivote, desarrollado para un análisis reactivo de accidentes e incidentes del trabajo, puede guiar la organización segura de una situación laboral. La distinción entre “reactivo” y “proactivo” es el momento en el que se efectúa el análisis y las recomendaciones: se trata aquí de integrar los riesgos en el diseño de la situación futura, buscando así evitar el surgimiento del evento crítico. El análisis de eventos críticos en situación de interoperabilidad, o cercana a la interoperabilidad, destaca elementos que permiten anticipar situaciones difíciles o peligrosas para un maquinista en el extranjero, orientando así la formación, como las barreras de seguridad necesarias a nivel de la organización. Se trata de eventos críticos en un centro de direccionamiento de trenes de mercancía o en una estación de tren de pasajeros: un descarrilamiento, una colisión lateral al engancharse en una aguja de manera forzada, pasarse una señal, o averiar material en la vía. Son incidentes interoperables ya que implican o a un maquinista extranjero, o una locomotora extranjera. Estos incidentes surgen al momento de la llegada, la partida o la preparación de un tren o durante las maniobras. Los actores implicados son los maquinistas y el personal del centro de direccionamiento.

## 3. Presentación del método de los “puntos pivote”: bases teóricas y etapas

Daremos aquí brevemente los fundamentos teóricos y las cuatro etapas del método de los “puntos pivote” que permiten una clasificación de los eventos críticos (De la Garza & Weill-Fassina, 1995; De la Garza, 1999).

Desde el punto de vista práctico, el método fue desarrollado en el ámbito de la seguridad ferroviaria para analizar y comparar accidentes o incidentes graves o mortales. Diferentes aplicaciones han mostrado el interés de tal método como: el análisis de los accidentes que ocurren a los agentes de vías que efectúan operaciones de mantenimiento y que están expuestos al “riesgo de impacto” por circulación ferroviaria (De la Garza & Weill-Fas-

sina, 1995); el análisis de los incidentes por fallas de señalización engendradas por operaciones de mantenimiento de las instalaciones eléctricas (De la Garza, 1999); o el análisis de incidentes de los maquinistas ligados a la señalización u otros (Guyot-Delacroix, 2002).

El objetivo es estudiar y comparar las dinámicas de un grupo de eventos críticos. Se trata de reconstituir la lógica espacio-temporal de la génesis del accidente por medio de una confrontación de análisis de reportes, encuesta directa, testimonios y entrevistas con víctimas y testigos, y cuando es posible, observaciones de campo.

### 3.1 El vínculo entre un análisis individual y cognitivo y un análisis colectivo y organizacional de los eventos críticos

Desde el punto de vista teórico, el método adopta un enfoque sistémico en donde el análisis se ubica en las interacciones entre los disfuncionamientos y las causas y elementos implicados en dicho evento. El método se apoya en el modelo del comportamiento de control del peligro de Hale & Glendon (1987, véase anexo 1, en el fin del artículo) principalmente para el análisis cognitivo. Según este modelo, un disfuncionamiento puede ser controlado en diferentes etapas del procesamiento de la información: identificación, interpretación, evaluación, decisión y modos de acción. La hipótesis general es que todo proceso accidental o incidental resulta de interacciones no previstas en el proceso laboral, conduciendo a situaciones en las que los operadores no podrán responder adecuadamente, ni a tiempo, o no tendrán los medios de construirse un diagnóstico adaptado a la situación actual. Esta hipótesis se basa en ciertos modelos integrando la dinámica de los actores, así como la de la organización. Dichos modelos se enfocan en las restricciones de la organización ejerciendo presiones en el sistema y dan cuenta de las interacciones y de las condiciones de “migración” hacia umbrales de funcionamiento que se encuentran en el límite de la seguridad y de los resultados esperados (Rasmussen, 1997; Amalberti, 2001; Fadier, De la Garza & Didelot, 2003).

El estudio de incidentes permite identificar por ejemplo, “fallas organizacionales”, “errores de diseño” o bien “errores latentes” como elementos que favorecen el sobrepaso de barreras de seguridad (Reason, 1990; Leplat & de Terssac, 1990; Perrow, 1984). Dicho método considera tanto la gestión individual del riesgo laboral, como una gestión colectiva de la seguridad que se inscribe en una red organizacional (De la Garza, 1999). En la medida en que se estudian “incidentes en situación de interoperabilidad”, se considera que ciertas barreras de seguridad fueron ya sobrepasadas, pero no todas pues no se llegó al accidente. El estudio de estos eventos permite poner en relieve los factores propios a esta situación que contribuyeron de manera efectiva a una migración así como otros que aún no han sobrepasado los márgenes de seguridad, pero que están latentes o tienden a fragilizar la seguridad y la eficacia.



### 3.2 Las cuatro etapas del método

Cuatro etapas son necesarias en la aplicación del método de los puntos-pivote. Estas etapas se repiten cada vez que está uno confrontado a una nueva situación laboral u oficio.

#### Establecer una tabla

Esta tabla será común a todos los incidentes estudiados en un caso específico. Tiene por objetivo el lograr sintetizar los elementos de todos los incidentes a partir de una base común. Esta tabla incluye la organización laboral prevista, el entorno físico, climático y de infraestructura ferroviaria, la situación tal como estaba en el momento del evento crítico, las tareas, acciones y decisiones del personal del centro de direccionamiento, las del personal en los puestos de control del tráfico y las de los maquinistas (trenes y maniobras) (véase la primera columna del ejemplo de una historia de un incidente, tabla 1 - en el fin del artículo). Esta tabla se construye a partir del análisis de casos, las encuestas con el personal y observaciones de campo de la actividad real.

#### Reconstituir la historia del incidente

En base a la tabla se reconstituye la historia de cada evento crítico. La historia describe la cronología de las acciones y decisiones, eventos en el tiempo y espacio. Para reconstituir la historia hay una doble entrada en la tabla: la columna de la izquierda que es una guía para saber que informaciones se buscan y se integran en el análisis, y la primera línea en la cual se van marcando los tiempos o momentos importantes del desarrollo del evento crítico (ver ejemplo tabla 1). Cada columna en la tabla 1 indica el surgimiento de un hecho o acción particular en el desarrollo del evento crítico. La historia se lee de izquierda a derecha, columna por columna. En general la última columna marca la manifestación de la consecuencia mayor del evento crítico. Sin embargo, una historia puede acumular varios incidentes como el del ejemplo de la tabla 1.

Desde luego que la objetividad y exactitud de cada uno de los elementos que constituyen cada incidente no se pueden validar completamente, ya que se trabaja a posteriori del evento crítico. Sin embargo el poder confrontar dicha información entre sí (reportes, entrevistas, observación de campo), es una manera de validar la historia. En el caso de los incidentes interoperables, falta información con relación a la organización prevista y su evolución antes del evento crítico, y con relación al tiempo (duración de un evento particular, momento en que un evento se produjo).

#### Identificar y clasificar los puntos pivote en cada historia

Un punto pivote se define como un elemento perturbador que, en interacción con otros puntos pivote y con el medio laboral, introduce un cambio de estado del sistema, el cual no podrá ser compensado. Los puntos pivote adquieren el estatus de “punto pivote” a posteriori, en función de las dificultades para el control de la situación por los actores implicados en el evento crítico y de las consecuencias en la dinámica de la situación. Así, la infracción de una regla podrá ser un punto pivote, pero no lo será de manera sistemática, ni será el único. El determinar los

puntos pivote es una etapa fundamental del análisis ya que estos marcan los momentos de pérdida de control por parte de los actores en interacción con el entorno laboral. Por ejemplo aquí aparecerán casos de interpretación de omisión de transmisión de una información a un miembro del equipo, el olvido de una acción por carga excesiva de trabajo en un momento dado, el retardo de un tren y la ocupación de las vías que le corresponden, etc. Es así como se podrá establecer una tipología de los eventos críticos en la siguiente etapa.

#### Establecer una tipología de eventos críticos

La tipología de los eventos críticos se establece a través de una comparación de las historias reconstituidas. Dicha tipología describe categorías de secuencias de eventos y de acciones. Para esto se construye una tabla en donde se agrupan los puntos pivote de cada historia en relación con la etapa del proceso laboral en la cual surgieron y los actores implicados (véase tabla 2, cada columna representa un evento crítico - en el fin del artículo). Esta categorización permite constituir un diagnóstico de los eventos críticos y por ende, proponer los fundamentos para una política de prevención englobando varios ámbitos.

### 4. Resultados: veinticinco casos de incidentes interoperables analizados

El estudio se realizó a partir de veinticinco casos que provienen de una base de datos interna a la empresa de ferrocarriles franceses DIESE (Datos Informáticos de la Experiencia y la Seguridad de la Explotación) ya que aún no existe una base de datos a nivel Europeo (Weill-Fassina, De la Garza & Kaplan, 2003). DIESE es una base de datos nacional que integra los eventos críticos interoperables que se produjeron en las diferentes zonas fronterizas de Francia (Alemania, Bélgica, Italia, España, Luxemburgo). Así 23 eventos se produjeron en centros de direccionamiento y estaciones (Metz, Nancy, Bouzonville, Chambéry, Bordeaux, Montpellier...) y 2 durante un trayecto. Dichos eventos se produjeron entre enero del 1997 y febrero del 2003. Únicamente son colectados los eventos señalados por los centros franceses por lo tanto dicha base no es representativa de todos los eventos que se producen en las zonas fronterizas. Sin embargo los eventos estudiados aquí dan una idea bastante clara del tipo de problema que los maquinistas y actores de un centro de direccionamiento y estaciones deberán manejar de manera segura y eficaz.

Esta base de datos sólo provee una breve ficha por evento, sin un reporte detallado de la historia. Los elementos que constituyen la ficha Informática son los siguientes:

- Clasificación documento
- Identificación del evento
- Resumen del evento
- Causas identificadas (técnicas, factores humanos)
- Entorno geográfico
- Entorno técnico (descripción, causas, soluciones)
- Régimen de explotación
- Entorno físico
- Primera maniobra
- Características de evolución

- Segunda maniobra
- Organización respetada o no
- Factores humanos: primer agente, características, comportamiento, soluciones, clases de errores; segundo agente.

En esas fichas la interoperabilidad se refiere a un maquinista extranjero y/o a una locomotora extranjera. Sin embargo en algunos casos la nacionalidad de los maquinistas no fue mencionada y faltan otro tipo de informaciones como la cronología del evento. De hecho, sin un análisis de campo mediante observaciones de la actividad en un centro de direccionamiento y entrevistas con diferentes personales, este estudio no hubiese sido posible, ya que los datos almacenados en esas fichas son insuficientes y en ocasiones poco claros.

#### 4.1 La comunicación y la coordinación de las acciones como criterios de infiability

La tabla 1 muestra un incidente interoperable. La primera columna de la izquierda es la base común para el análisis de los 25 incidentes, es decir que en base a esa tabla cualquier evento crítico interoperable puede ser analizado. Según los casos, las diferentes secciones serán llenadas o no. Las columnas siguientes presentan de manera sintética el desarrollo del evento crítico. Los puntos pivote aparecen en tono de color distinto en relación con la taxonomía descrita aquí abajo.

Por ejemplo, en este caso los puntos pivote surgen en relación con una señal apagada, fallas en la coordinación de las acciones entre el personal del centro de control del tráfico.

Para poder interpretar los puntos pivote, explicarlos en el contexto particular de cada uno de los eventos críticos, el estudio se basó en una adaptación de la taxonomía propuesta por Hale & Glendon (1987). A partir de esa taxonomía se puede interpretar en que momento surge la perturbación o pérdida de control de la situación (percepción, detección, decisión, etc.) y que factor o elemento de la situación está involucrado (organización, señal de alarma, tarea de rutina, etc.).

Para este estudio se utilizaron 5 categorías propuestas por Hale & Glendon (1987) y se añade la del entorno climático, geográfico y físico que se ha utilizado de manera sistemática en las otras aplicaciones del método. Se presentan a continuación de manera detallada cada una de las categorías y se indica el color que le corresponde para facilitar la lectura y comprensión de los resultados presentados en la tabla 2.

- El control de la situación en las tareas de rutina. Las tareas de rutina son aquí las maniobras, la recepción de un tren o su partida involucrando a maquinistas y personal del centro de direccionamiento en los puestos de control del tráfico ferroviario y de las agujas y agentes de maniobras. Las dificultades resultan de procedimientos inadecuados durante la actividad laboral por alguno o varios de los actores, un incidente técnico o de otro orden que cambia el procedimiento habitual. La variabilidad de las tareas y entornos laborales son tales que se necesitan permanentemente ajustes cognitivos (en color café).
- El control en relación con la organización del trabajo y de la seguridad. Se trata aquí de identificar el control de acuerdo con los niveles jerárquicos y oficios involucrados en la organización

prevista y los ajustes necesarios durante el desarrollo del proceso laboral. Las dificultades resultan de previsiones inadaptadas en cuanto a reglas, personal (número, formación), carga de trabajo no prevista, cambio de horarios de trenes, vías ocupadas cuando deberían de estar libres. Un aspecto sumamente importante se refiere aquí a las coordinaciones de las acciones y tomas de decisión entre el personal del centro de direccionamiento y los maquinistas. Dichas coordinaciones tienen un impacto directo en la seguridad (en color azul).

- El control en la evaluación y el diagnóstico del peligro o riesgo antes y durante la actividad laboral. El problema resulta aquí de la construcción de un diagnóstico que no corresponde a la situación actual o el no poder construirlo a tiempo. Esto puede ser el caso de uno o varios de los actores en relación con una carga de trabajo importante, un cambio en el programa previsto, en la maniobra o con una comunicación de información confusa. La consecuencia es en general una toma de decisión inadecuada, un error en la tarea, un procedimiento no adaptado: un maquinista que interpreta un gesto como una señal de “avance”, un operador del centro de control del tráfico que abre una vía ocupada, etc. (en color verde).

- El control por medio de la detección del peligro. Esta detección se caracteriza aquí por la dificultad en relación con la detección de una señal del tráfico, de una maniobra que interfiere en el campo de acción, de un trayecto inadecuado o de un elemento material en la vía del tren (en color rojo).

- El control por medio de las comunicaciones entre los diferentes actores del centro de direccionamiento y maquinistas. Dos dimensiones son consideradas en esta categoría de obstáculos: por un lado lo que resulta de las comunicaciones verbales o no, directas o mediadas por el radio o teléfono; por otro lado lo que se le comunica al maquinista por medio de la señalización del tráfico. En este tipo de incidentes, la mayoría de los problemas se da por una falta de comprensión del idioma del otro, una confusión o un error en las informaciones transmitidas, la falta de información por un defecto de coordinación en el centro, la imposibilidad de interpretar o de detectar la información en un momento dado, etc. La consecuencia directa será la imposibilidad de establecer un diagnóstico correcto de la situación actual y por ende la ausencia de detección del peligro (en color rosa).

- La última categoría de análisis es la del entorno climático, geográfico y físico en relación con la infraestructura ferroviaria (tipos y números de vías, curvas, vagones que tapan un tren o una señal, lluvia, noche, señales poco visibles, cabina de la locomotora inadaptada...). Esta categoría es particular ya que algunos de los elementos de ella son fijos y otros cambian todo el tiempo. Además, la falta de luz, la lluvia o los vagones estacionados en una vía del tren en un caso aparecerán como puntos pivote pero eso no significa que estos sean factores de riesgo permanentes (en color amarillo).

Como lo explicamos anteriormente, los puntos pivote son “pivote” en interacción con los otros y en el contexto particular del incidente. Es por eso que el diagnóstico se establece en primer lugar en base a la historia del evento y en segundo lugar en base al grupo de eventos y a la tipología.

## 4.2 Cuatro tipos de eventos críticos interoperables

El análisis permite la identificación de cuatro arquetipos de eventos críticos. Dicha clasificación se basa en los tipos de puntos pivote involucrados, sus relaciones, el modo y el momento en el cual surgen. Recordamos aquí que la tabla 2 sintetiza los puntos pivote de los 25 incidentes y ofrece un panorama global de la repartición de los incidentes y de los puntos pivote, sin tomar en cuenta la cronología de los eventos. Se aprecia entonces la frecuencia y presencia de éstos últimos según los actores involucrados, las acciones y dificultades en relación con la organización prevista y los ajustes necesarios en la situación actual en el centro de direccionamiento o la estación en la cual se produjo el incidente. A continuación se da el diagnóstico según la tipología establecida en base a esta tabla y a la historia y cronología de cada evento crítico. Con excepción de uno o dos casos, para los cuales no es fácil decidir en que arquetipo incidente se sitúan, la tipología se establece sin mayor problema.

**Tipo 1** - Fallas de la comunicación entre agentes en el control del tráfico, agentes en el terreno y maquinistas (incidentes del 1 al 8, tabla 2).

Destacan aquí los problemas de comunicación entre el personal del centro de direccionamiento y los maquinistas de nacionalidad extranjera o no. La interpretación inadecuada de una información, la no comprensión de otra, inducen al maquinista en error en la mayoría de los casos, así como la omisión de una información útil al maquinista o la imposibilidad de percibir una señal en el centro de direccionamiento. En algunos casos, ciertos cambios, incidentes o problemas organizacionales se acumulan.

El maquinista no tiene o no se procura ni los elementos suficientes, ni pertinentes para establecer un diagnóstico correcto de la situación y de su evolución. En general el peligro lo percibe demasiado tarde o no lo percibe. La tabla 1 describe un ejemplo de este tipo que se produjo a principios del 2003.

El maquinista francés está en una estación alemana y espera la señal de partida por parte del “controlador [2]” alemán, que está en el andén checando la subida y bajada de los pasajeros, antes de subirse el mismo al tren.

El maquinista contacta al agente de control del tráfico [3] por radio para preguntarle si hay alguna señal aditiva de partida, pues él esperaba otra cosa. El maquinista esta parado en un lugar en donde hay una señal cerrada, lo cual significa que un incidente técnico se produjo, esto aparecerá como un elemento perturbador adicional.

Aquí es necesario explicar varios puntos: el maquinista no ha entendido que la señal está cerrada porque hay un incidente técnico; en un centro de direccionamiento alemán la partida la da el agente de control del tráfico y no el controlador, pero aquí se trata de una estación; por último, el hecho que los franceses pasen la frontera y vayan a Alemania era extremadamente reciente en ese momento y los maquinistas decían sentirse muy nerviosos y tener varias dudas en cuanto a las reglas en Alemania.

En la etapa siguiente, el agente de control del tráfico le avisa que estará en contacto con un agente responsable del control de las agujas [4]. Esto induce al maquinista en error pues no ha entendido que hay un problema técnico y que por eso lo ponen en contacto con el responsable de agujas. El cree que tiene algo que ver con la información que le había pedido anteriormente al agente de control del tráfico.

El agente de las agujas le transmite una “orden A” para el incidente técnico del paso a nivel y le indica el trayecto, pero en ningún caso se trata de una “autorización de partida”. La “orden A” es únicamente para informar del incidente técnico en el paso a nivel.

El maquinista no escucha la última parte de la información dada por el agente de las agujas, no entiende bien y no realiza que se trata de la “orden A”. Piensa que es la autorización de partida, firma la orden en el documento correspondiente y se pasa la señal cerrada, sin autorización de partida. Su diagnóstico es erróneo.

En la etapa siguiente el agente de las agujas informa al maquinista del hecho que se pasó la señal cerrada sin autorización. El conductor no entiende lo que le dice el agente y sigue avanzando. Al llegar al paso a nivel que está descompuesto, a pesar de que las barreras se están bajando y de que un agente de la compañía ferroviaria alemana viene hacia él, el maquinista pasa el paso a nivel y toma velocidad.

El agente de control del tráfico alemán le avisa por radio que olvidó al controlador en el andén. El maquinista no sabe que hacer está sumamente perturbado.

Este incidente muestra los problemas de ajuste y de coordinación ante un incidente técnico, las dificultades de comunicación por radio y en idioma extranjero y la “fragilidad cognitiva” que puede favorecer y acentuar una situación crítica en un país extranjero. El maquinista se construyó un diagnóstico erróneo y no tuvo los medios cognitivos para integrar los elementos adecuados de la situación en curso, ni de procurárselos, no checa la comprensión de las informaciones comunicadas y finalmente pierde su “self-control”. Este ejemplo ilustra la necesidad de montar, entre otras cosas, formaciones colectivas, involucrando tanto a los maquinistas del otro país como al personal del centro y estaciones del país que los recibirán, para el control eficaz de situaciones críticas.

**Tipo 2** – Fallas en la organización de la situación en relación con la coordinación, las acciones del personal, la carga de trabajo (incidentes del 9 al 16 en la tabla 2).

Se observan problemas similares a los del tipo 1 pero además dificultades organizacionales complican la situación introduciendo cambios en las acciones previstas, una carga de trabajo importante para alguno de los actores de los puestos de control del tráfico. Se advierten entonces errores como por ejemplo el dirigir un tren hacia una vía ocupada problemas en relación con una falta de formación del personal y de experiencia que fragilizan la evolución de la situación.

**Tipo 3** - Fallas en la coordinación de las acciones del centro de direccionamiento (incidentes del 17 al 22 en la tabla 2).

En este tipo de eventos, los maquinistas son conducidos a una

situación no deseada sin estar al tanto. No intervienen en el desarrollo del evento de manera directa pero son los que realizan el evento como consecuencia de las fallas en la coordinación en el centro de direccionamiento.

Por ejemplo, en un centro de direccionamiento francés un agente de control del tráfico esta solo y hay varias maniobras al mismo tiempo; establece un primer itinerario para lo cual abre las agujas 9 y 10, pero como hay otra maniobra al mismo tiempo se le olvida cerrarlas. Realiza otras operaciones y maniobras y decide efectuar una nueva maniobra pero no checa las agujas, tiene que informar oralmente a los maquinistas pues no hay un sistema de radio-tierra-tren, salí de su puesto, regresa, establece la maniobra prevista. El tren impacta la aguja que había olvidado el agente. Este incidente deja suponer que la carga de trabajo importante acumulada con la falta de medios de comunicación, entre otros, contribuyó al olvido por parte del agente.

**Tipo 4** - Incidentes técnicos que conducen a un evento crítico (incidentes del 22 al 25 en la tabla 2).

Se trata de historias sumamente breves en relación con un problema técnico cuyas consecuencias son inmediatas en el desarrollo de la actividad del maquinista.

Por ejemplo en la historia del incidente 23 la ruptura de un riel provoca un descarrilamiento, sin que el maquinista pueda hacer absolutamente nada. Sin embargo podría uno cuestionarse acerca de la política de mantenimiento local ya que existe un sistema de auscultación de rieles con el fin de programar el mantenimiento.

En sí, estos eventos no tienen nada que ver con la interoperabilidad pues son cuestiones únicamente materiales y son de cierto modo los gajes del oficio. Por ende, lo que es interesante aquí es tomar en cuenta estas situaciones críticas, pues para un maquinista extranjero resolver un problema es una situación más estresante que para un maquinista local.

## 5. Discusión: ámbitos de la comunicación, de la coordinación y de gestión de incidentes que se tienen que integrar en el diseño de la situación futura

Los párrafos siguientes resumen los aportes de este análisis de casos, cuyos principales puntos críticos se sitúan en las interacciones entre los actores del centro de direccionamiento y los maquinistas. Estas interacciones implican principalmente disfuncionamientos en la comunicación y en la percepción e interpretación de la señalización. Otro punto crítico de esas interacciones es la coordinación de las acciones de los actores involucrados en un proceso laboral, lo cual se agrava en ciertos casos con la carga de trabajo o la presencia de incidentes técnicos.

### 5.1 - Los problemas de comunicación

Los problemas surgen al no entender bien a su interlocutor o entender de manera errónea una información. La consecuencia es la construcción de representaciones mentales incompatibles

entre los actores basadas en un diagnóstico no adaptado a las condiciones de la situación actual. Las tomas de decisión y acciones efectuadas conducirán al evento crítico. Estos problemas de comunicación son igualmente validos entre actores que crean entenderse aún en su propio idioma. Sin embargo, en un idioma extranjero, la comprensión e interpretación de un mensaje dependen aún más del contexto en el cual se inscriben, aunque se maneje correctamente el otro idioma. Esto está ligado al hecho de que el maquinista integra su actividad en la representación de la situación y en las secuencias de eventos contextualizados (Guyot, Weill-Fassina, Valot & Amalberti, 1996).

Una recomendación importante es la de mejorar la calidad de la comunicación pues siete incidentes críticos resultan de este tipo de problemas (incidentes 1, 2, 4, 6, 7, 8 y 11).

Así en ningún caso se deben dejar acciones implícitas durante las maniobras en el centro de direccionamiento. Es necesario indicar toda maniobra, confirmar la comprensión por parte del maquinista, etc.

En caso de situación crítica, es necesario utilizar mensajes “estereotipados” que el diferente personal del centro como los maquinistas deben practicar en las formaciones. Esto es importante ya que en situación crítica, aunque se maneje un idioma extranjero correctamente, el individuo puede fragilizarse mentalmente y ser menos reactivo. La idea es la de prever por ejemplo, objetivos de formación con base a un idioma funcional correspondiendo a los requisitos profesionales específicos (Cuq & Gruca, 2002). Esto significa también tomar en cuenta los códigos de comunicación utilizados en el país y en el centro de direccionamiento para tareas como la llegada y la partida de un tren.

Los medios de comunicación son también un punto que puede favorecer o inhibir una buena comprensión, en particular de un idioma extranjero. Es importante controlar el estado de los medios de comunicación, la transmisión, sobre todo por la radio y teléfono. Y como lo muestra este estudio es igualmente necesario prever que puede haber una falla de la radio (ruptura de la comunicación) y dar instrucciones al personal del centro y al maquinista para poder comunicar de otro modo en ese caso.

Integrar mensajes estereotipados verbales y gestuales significa conocer las tareas reales efectuadas por los unos y los otros, pues dichos mensajes no corresponden únicamente a las reglas prescritas de comunicación. Se observan prácticas cotidianas y reglas construidas por un grupo para responder a las exigencias específicas del trabajo.

Parte de las recomendaciones de este estudio tienen una sección “formación para el personal involucrado en la interoperabilidad” en la cual se proponen simulaciones de situaciones críticas. El objetivo es a la vez el sensibilizar al personal del centro a colaborar y a comunicar con maquinistas extranjeros, así como formar al personal al manejo de situaciones críticas (quien contactar en el centro del otro país, como comunicar, lenguaje operativo, reglas específicas de seguridad para esa situación).



## 5.2 - La comunicación en relación con la señalización

Los problemas en la interacción con la señalización se refieren o a una falta de señal o a una dificultad para percibir e interpretar correctamente la señal según el punto en el cual esté el maquinista. Por ejemplo, una señal violeta que no se ve bien en la noche desde un ángulo particular, una señal que el maquinista no puede ver porque esta justo arriba de él, una señal un poco tapada por otros vagones en el centro, etc. Siete eventos críticos involucran este tipo de problemas (incidentes 4, 6, 7, 12, 17, 18 y 22).

Vinculado al problema de la visibilidad de la señalización aparece también mediante este estudio el impacto del entorno físico y meteorológico. Por ejemplo, el maquinista no tiene la posibilidad de detectar que las vías están ocupadas porque hay una curva, hay otros vagones, es de noche, esta lloviendo o nevando o el alumbrado artificial cambia las condiciones visuales, etc. Desde luego que cambiar estos parámetros no es posible, sin embargo se les debe tomar en cuenta de alguna manera en la organización.

La recomendación principal para estos puntos es entonces el integrar durante la formación de los maquinistas el conocimiento de los centros de direccionamiento que frecuentarán, efectuando prácticas de campo con el fin de familiarizarlos con el futuro contexto laboral. Esto es aún más importante si se considera que la señalización es distinta en los diferentes países europeos (una misma señal puede tener un significado distinto en el otro país, una señal puede existir en uno y no en otro, las reglas de seguridad que se aplican no son exactamente las mismas para una misma señal...). Y, como pudimos observar durante nuestros estudios de campo en cuatro centros de direccionamiento, se pueden agregar dificultades de orden topológico y de orientación importante que pueden conducir a una falla por parte del maquinista si éste no conoce bien las instalaciones (De la Garza, Kaplan & Weill-Fassina, 2003).

Además, el transporte de mercancías es principalmente un tráfico de noche por lo tanto el conocimiento de los centros de direccionamiento es un fuerte criterio de fiabilidad ya que en la noche la visibilidad es mucho más reducida. Estos parámetros se combinan probablemente con el cansancio y la vigilancia de los maquinistas que tienen turnos de noche, y aunque no abordamos ese aspecto aquí, lo señalamos pues una reflexión en este ámbito es necesaria para una visión completa de los problemas (Guyot et al., 1996).

## 5.3 - La organización del trabajo debe considerar y mejorar la coordinación “contextualizada”

La coordinación es la regulación de la acción cooperativa, nos dice Maggi (1996) y dicha coordinación es un ordenamiento de comportamientos, acciones y decisiones. Para un funcionamiento fiable debe haber una compatibilidad y una temporalidad entre las acciones e intervenciones de los diferentes actores del centro de direccionamiento y los maquinistas. Es así como se debe distinguir la coordinación decidida antes de la acción, la

cual fija las reglas de funcionamiento y orden de los trenes, etc., y la coordinación contextual que caracteriza el funcionamiento de una red de actores los cuales tienen que efectuar ajustes ante los cambios previstos o no (retardos de tren, tren antes de la hora, carga de trabajo importante, falta de personal, incidentes técnicos, etc.) (Maggi, op. cit.; De la Garza, 1999). El estudio realizado destaca que quince eventos críticos presentan problemas ligados a la coordinación de las acciones. Y curiosamente, cinco de ellos involucran únicamente al personal del centro de direccionamiento; en esos casos los maquinistas solo efectúan una orden, que es lo que conduce al incidente, pero no toman ningún tipo de decisión. Este resultado enfatiza el hecho de que independientemente de la interoperabilidad el funcionamiento fiable y eficaz de un centro de direccionamiento depende en gran medida de ésta coordinación contextual. Desde luego que para un maquinista extranjero llegar o partir de un centro de direccionamiento en el cual existen disfuncionamientos en la coordinación es un contexto propicio al error o la falla.

Los problemas de coordinación son entonces de dos tipos:

- coordinación de las acciones y de las ordenes dadas entre agentes de tráfico, agentes de las agujas, agentes maniobras y maquinistas. Por ejemplo al no informar al maquinista de un cambio de maniobra éste puede efectuar un trayecto inadecuado; los problemas relacionales entre maquinistas y agentes pueden inducir errores u omisiones de transmisión de una información útil.
- coordinación de las acciones únicamente entre agentes de tráfico, agentes de las agujas, agentes maniobras. Aquí los problemas son por ejemplo que ante la carga de trabajo o la falta de experiencia de algún agente, haya olvidos o errores: un agente que olvida recuperar las agujas y ponerlas en la posición adecuada, un agente que envía un tren a una vía ocupada o un agente que no transmite una información en cuanto a una operación efectuada. Se agregan a algunas de las historias de los eventos críticos la infracción de reglas de seguridad por parte de alguno de los agentes del centro de direccionamiento, como por ejemplo el no posicionarse en donde se debe para alguna maniobra, o el no controlar correctamente alguna acción de maniobra. Sin embargo, dada la poca información contenida en los reportes, no es posible hacer un análisis detallado de esos puntos.

Como en otros sistemas socio-técnicos, la fiabilidad está basada en una gestión colectiva del trabajo y de la seguridad (De la Garza, 1999).

Aquí también las recomendaciones son por un lado formar al personal a esta gestión colectiva. Por otro lado, prever las dificultades y cambios en un centro de direccionamiento y los impactos del tráfico, formas de regulación y de recuperación de incidentes.

Se trata aquí de parámetros que se pueden pronosticar y saber en que momento por ejemplo, el tráfico es sumamente denso y prever más personal o el personal más experimentado en ese momento.

La organización temporal del tráfico ferroviario es también un elemento importante que induce cambios y ajustes en la coordinación contextual. Probablemente cierta presión temporal en

momentos de carga de trabajo fuerte introduce un riesgo suplementario. Aunque, a través del análisis de los reportes esto es difícil de identificar, no se le puede ignorar.

Sin poder dar una solución precisa y adecuada a toda situación, los agentes de un centro de direccionamiento deben estar preparados al manejo de estas situaciones y la infraestructura ferroviaria también con el fin de facilitar la circulación hacia vías distintas según el tamaño de los trenes, las llegadas y partidas, la organización del personal del centro (por ejemplo en momentos que se saben difíciles durante el día y la noche prever más personal y prever personal capacitado). La interoperabilidad acentuará esos problemas por diferentes razones: cambio de actividades en un centro con la llegada de trenes internacionales, cambio de la carga de trabajo con el aumento según los casos de trenes que llegan a un centro.

El análisis fino de los requisitos del personal de un centro de direccionamiento interoperable, así como de los requisitos de personal (aumentar el personal es necesario en algunos casos), es un criterio de fiabilidad para la organización futura.

## 6. Conclusión

La utilización de éste método como instrumento para anticipar situaciones problemáticas en un diseño futuro resulta sumamente interesante. En efecto, los eventos críticos analizados aquí no son situaciones completamente interoperables pero en las zonas fronterizas desde siempre el personal de las estaciones y centros de direccionamiento han interactuado y colaborado con los maquinistas del otro país y hasta con el personal de puestos de control del tráfico del otro país. La idea aquí fue la de extraer de esa experiencia situaciones críticas pudiendo conducir a un evento crítico o situaciones críticas que un maquinista extranjero tendrá que saber manejar y los elementos a nivel organizacional que deben ser previstos para que el sistema socio-técnico funcione de manera fiable y segura. Así, las recomendaciones presentadas aquí tienen por objeto final el aumentar la fiabilidad y la eficacia del sistema socio-técnico interoperable.

De acuerdo con otros autores, se insiste aquí en el hecho que el análisis de eventos críticos es un verdadero instrumento de aprendizaje para el diseño de una situación futura (Schaaf van der, Lucas & Hale, 1991).

Estos resultados confirman también ciertos fundamentos de la fiabilidad de un sistema socio-técnico, como el hecho de que la fiabilidad humana sólo puede existir en una organización fiable que prevé los recursos necesarios en términos de material, de equipo, de personal, de formación, de reglamentos, de tiempo, etc. (De la Garza, 1999; Reason, 2004).

El análisis de eventos críticos pone en relieve el rol activo y directo de toda una red de actores involucrados en los procesos laborales y por ende en los eventos críticos. La reflexión en cuanto a la seguridad debe considerar esta red de actores y las coordinaciones que la caracterizan así como los requisitos para un funcionamiento fiable de éstas. El considerar únicamente al maquinista en la organización de la interoperabilidad sería un error y una visión parcial del sistema socio-técnico. La anticipa-

ción consiste en saber a través del análisis de estos incidentes el tipo de problemas con los cuales se enfrentarán los maquinistas extranjeros y el personal de un centro de direccionamiento y de una estación de tren en Francia y probablemente en otros países europeos. La diferencia principal siendo que los actores en los centros de direccionamiento pueden tener la misma función o estatuto y ejercer tareas distintas, o puede haber alguna función que existe en un país y no en el otro, etc. Los factores identificados como puntos pivote pueden surgir en una situación sin interoperabilidad o con interoperabilidad, pues como lo dijimos anteriormente, no son todos exclusivos de una situación interoperable. Pero, con la llegada de la interoperabilidad algunos de estos puntos críticos pueden acentuarse. Desde luego que no pretendemos que nuestro estudio sea exhaustivo y es probable que otros puntos-pivote puedan aparecer al momento de la interoperabilidad total y efectiva. Sin embargo en el 2003 y el 2004 no se pudo obtener información en cuanto a los incidentes que se han producido en el euro-star, que es un caso de interoperabilidad total.

Las recomendaciones finales fueron presentadas en forma de un instrumento metodológico el cual es divulgado por la Unión Internacional de Ferrocarriles (De la Garza, et al., 2004). Dicho instrumento fue validado por la Comisión de Energía y Transportes de la Unión Europea y está a disposición de las empresas que desean organizar un servicio interoperable.

[1] - Equipo francés: De la Garza C., Universidad Descartes Paris 5, Weill-Fassina A., Kaplan M., École Pratique des Hautes Études. Equipo alemán: Wilpert B., Schmidt A., Fhalbruch B., Universidad Técnica de Berlín.

[2] - El controlador es un agente de la compañía de ferrocarriles alemana cuyo rol es, antes de la partida del tren, él de informar a los pasajeros, checar que los pasajeros suban al tren, y que no haya nadie al momento de cerrar las puertas y dar la partida al maquinista. Un vez el tren en camino, el controlador checa los boletos de tren de cada uno de los pasajeros durante el viaje.

[3] - En Alemania éste agente no se mueve de su puesto de control del tráfico y comunica únicamente por radio con los maquinistas.

[4] - En Alemania éste agente se ocupa del control únicamente de un grupo de agujas en una estación o centro de direccionamiento y también comunica únicamente por radio con los maquinistas.

## Referencias Bibliográficas

- Amalberti, R. (2001). The paradoxes of almost totally safe transportation systems. *Safety Science*, 37, 109-126.
- Cuq, J.P., & Gruca, I. (2002). *Cours de didactique du français en langue étrangère et seconde*. PUG: Grenoble.
- De la Garza, C. (1999). Fiabilité individuelle et organisationnelle dans l'émergence de processus incidentels au cours d'opérations de maintenance. *Le Travail Humain*, 62 (1), 63-91.
- De la Garza, C., & Weill-Fassina, A. (1995). Méthode d'analyse des difficultés de gestion du risque dans une activité collective: la maintenance des voies ferrées. *Safety Science*, 18, 157-180.
- De la Garza, C., Kaplan, M., & Weill-Fassina, A. (2003). *Analyse sur le terrain: Les parcours dans les triages et en ligne. La comparaison*

- de la conduite en France et en Allemagne. Dossier 1, Etude interopérabilité Fret France-Allemagne. Contrat UIC-NEB-INEREC. Paris: UIC - EPHE - Paris 5.
- De la Garza, C., Weill-Fassina, A., Kaplan, M., Wilpert, B., Schmidt, A., & Fahlbruch, B. (2004). *Building a safe, interoperable railway : a methodological guide to integrating human factors*. Université Paris 5 – EPHE – TU Berlin – UIC. Document published by the UIC. UIC : Paris.
- Fadier, E., De la Garza, C., & Didelot, A. (2003). Safe design and human activity : construction of a theoretical framework from an analysis of a printing sector. *Safety Science*, 41, (9), 759-789.
- Guyot, S., Weill-Fassina, A., Valot, Cl., & Amalberti, R. (1996). *Gestion des contraintes de travail par les Agents de conduite. Rapport final*. Contrat LEPC - EPHE/ CERMA/ SNCF / NEB. Paris : EPHE-CERMA.
- Guyot-Delacroix, S. (2002). Aux frontières de l'adaptation : conditions et circonstances des « échecs » de régulation de l'activité. L'exemple de la conduite des trains. In R. Amalberti, C. Fuchs, & C. Gilbert (S/ D), *Risques, erreurs et défaillances. Approche interdisciplinaire* (pp. 319-335). Grenoble: Publications de la MSH-Alpes, CNRS.
- Hale, A.R., & Glendon, A.I. (1987). *Individual behaviour in the control of danger*. Amsterdam: Elsevier Sc. Publishers .
- Leplat, J., & de Terssac, G. (1990). *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Marseille : Octarès.
- Maggi, B. (1996). La régulation du processus de travail. In P. Cazamian, F. Hubault, & M. Noulain, *Traité d'ergonomie* (3ème édition) (pp.637-662). Toulouse: Octarès.
- Perrow, C (1984). *Normal accidents, Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books, Inc. Publishers.
- Rasmussen, J (1997). Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety Science* 27 (2/3), 183-213.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge: University Press.
- Reason, J. (2004). *Managing the risks of organizational accidents*. Burlington: Ashgate publishing limited.
- Schaaf van der, T.W., Lucas, D. & Hale, A.R. (eds.) (1991). *Near miss reporting as a safety tool*. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.
- Weill-Fassina, A., De la Garza, C., & Kaplan, M. (2003). *Analyse de situations événementielles*. Dossier 3, Etude interopérabilité Fret France-Allemagne, Contrat UIC-NEB-INEREC. Paris: UIC - EPHE - Paris 5.

### **Contribuições do método dos “pontos-pivot” para um estudo prospectivo de segurança no campo da inter-operabilidade ferroviária**

#### **Resumen**

En un programa europeo, se presenta un estudio de veinticinco eventos críticos teniendo por objetivo demostrar cómo un método de análisis de accidentes podría contribuir a la seguridad en la concepción de una organización futura. Dichos eventos se consideran interoperables ya que implican una locomotora o un maquinista extranjero en una zona fronteriza francesa. El método de los “puntos pivote” se caracteriza por cuatro etapas que permiten combinar al análisis de la actividad laboral, el análisis de los reportes de eventos, el análisis cognitivo de las acciones y diagnósticos que explican, en interacción con las condiciones de trabajo, la emergencia de un evento crítico. Se pudo entonces explicar la emergencia de cada incidente y

establecer cuatro tipos de incidentes. Estos últimos muestran principalmente problemas de comunicación en una lengua extranjera, de comunicación e interacción con la señalización ferroviaria y dificultades de coordinación de las acciones y decisiones entre los actores de una red compleja (agentes del centro de direccionamiento y de las estaciones y los maquinistas. La conclusión destaca una serie de recomendaciones para la organización futura de una interoperabilidad segura integrando los riesgos identificados aquí. Además de las barreras técnicas y reglas de seguridad, se trata de barreras organizacionales las cuales garantizan de cierto modo la fiabilidad humana y la eficacia de un sistema socio-técnico.

#### **Palabras-clave**

Diseño seguro, análisis cognitivo, análisis incidente, interoperabilidad ferroviaria, fiabilidad

### **Apports de la méthode des “points-pivots” à une étude prospective de la sécurité sur le terrain de l’interopérabilité ferroviaire**

#### **Résumé**

Dans le cadre d'un projet européen, une étude de vingt-cinq événements critiques avait pour but de montrer comment une méthode d'analyse d'accidents pouvait contribuer à la conception sûre d'une future organisation. Ces événements sont considérés “interopérables”, puisqu'ils impliquent un conducteur ou une locomotive étrangère dans une zone frontalière en France. La méthode des « points-pivots » utilisée ici, comprend quatre étapes qui permettent d'articuler l'analyse de l'activité de travail, l'analyse de rapports d'événements critiques et l'analyse cognitive des actions et diagnostics en interaction avec les conditions de travail. Ainsi on a pu expliquer l'émergence de chaque incident et établir quatre types d'incidents. Ces derniers montrent principalement des problèmes de communication dans une langue étrangère, de communication et d'interaction avec la signalisation ferroviaire et des difficultés de coordination des actions et décisions entre les acteurs d'un réseau complexe (agents du centre de triage et gares et conducteurs). La conclusion fait ressortir une série de recommandations pour l'organisation future sûre intégrant les divers risques identifiés ici. Au-delà de barrières techniques et des règles de sécurité, des barrières organisationnelles sont des vrais garants de la fiabilité humaine et de la performance du système socio-technique.

#### **Mots-clé**

Conception sûre, analyse cognitive, analyse incident, interopérabilité ferroviaire, fiabilité

### **Contributions of the “pivotal-points” method to a safety-related prospective study in the field of railway inter-operability**

#### **Abstract**

In a European project, a study of 25 critical events was conducted in order to show how an accident analysis method could contribute to the safe design of a future organisation.

These events are “inter-operable” because they involved a foreign driver or a foreign locomotive in a French border zone. The “pivotal-point” method, used here, requires four steps that connect the work activity analysis, the accident report analysis and the cognitive analysis of the actions and diagnostics, in interaction with the work environment. So, it is possible to explain how incidents occurred and to establish a typology. Four kinds of inter-operable incidents highlighted that the difficulties are linked to communication in a foreign language; the communication and the interaction with the signalling system; and the coordination of the actions and decision-making between various actors of a complex network (the marshalling yard personnel and the drivers). To conclude, some recommendations are given for the design of a safe future organisation taking into account the risks and difficulties identified here. In fact, beyond the technical barriers and safety regulations, real organisational barriers should be considered to guarantee the human reliability and the performance of the socio-technical system.

## Keywords

Safe design, cognitive analysis, incident analysis, railway interoperability, reliability

## Como referenciar este artículo?

De La Garza, C. (2005). Aportes del método de los “puntos pivote” a un estudio prospectivo de seguridad en el campo de la interoperabilidad ferroviaria. *Laboreal*, 1, (1), 16-27.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112358866557421>

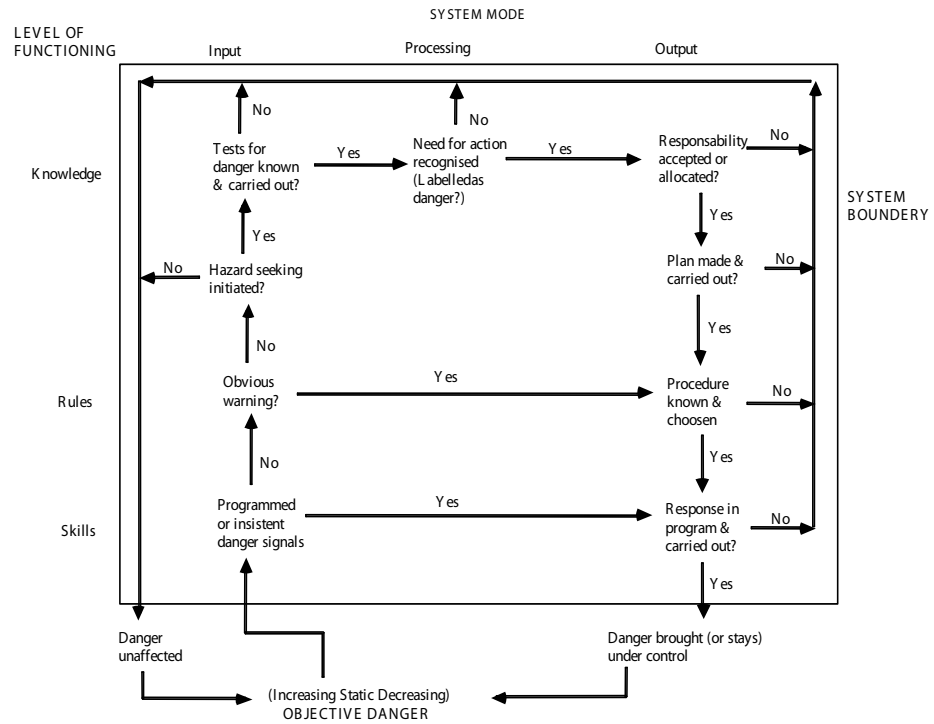
Manuscrito recibido en: septiembre/2005

Aceptado tras peritaje en: noviembre/2005

Cronología	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
Entorno físico y meteorológico	2 últimos vagones en el andén									
Organización del trabajo										
Situación actual en el centro de direccionamiento (cambio (C), incidentes (I), problemas de coordinación (Co), carga de trabajo fuerte(W)...) Incidente en el paso a nivel (PN)	Maquinista francés en espera de partida en una estación alemana	Problema de coordinación entre operadores centro y maquinista	Problema de coordinación entre operadores centro y maquinista			Problema de coordinación entre operadores centro y maquinista		Se bajan las barreras del paso a nivel		
Acciones y tareas del personal del centro agente de agujas A, agente de control del tráfico T, responsable recepción R, jefe de Servicio JS, agente formación AF			T alemán avisa al maquinista que estará en relación con el A, pero sin dar mayor explicación	A transmite “orden A” para incidente en el paso a nivel indicando el trayecto ulterior		Agente de agujas avisa a maquinista que se pasó una señal cerrada				T avisa al maquinista que dejó al controlador
Acciones y tareas del personal de las vías (agente de maniobra AM, jefe de maniobra JM, jefe de andén JA, controlador...)	Controlador alemán verifica circulación pasajeros. Debe dar la señal de partida al maquinista									
Acciones y tareas de los maquinistas, jefe de maniobra JM	Paran al maquinista en una señal cerrada	Pregunta al agente del tráfico si hay una señal aditiva posible para la partida	El maquinista no entiende bien	No escucha la última frase del responsable agujas y no confirma el texto. Cree que se trata de una señal de paso y señal de partida	Maquinista pasa la señal cerrada sin autorización de partida		No entiende bien al agente de agujas	Maquinista ve a un agente de la DB pero no percibe las barreras que se bajan	Pasa el paso a nivel y retoma velocidad	Maquinista no sabe que hacer, esta sumamente perturbado
		(esperaba esa información)		No ha entendido que hay un incidente PN						
Incidente: descarrilamiento (D), material averiado (M), colisión lateral (L), colisión de aguja (CA), paso señal (PS), colisión (Col), otro no ferroviario					PS					Otro: olvido de controlador en el andén

Tabla 1 - Reconstrucción de la historia del incidente interoperable nº2 en base a la tabla de análisis general para todos los incidentes de éste tipo.

Tabla 2 - Tabla de los puntos pivote en relación con cada uno de los 25 incidentes interoperables.



Anexo 1 - Behaviour in the face of danger model (Hale & Glendon, 1987).



## Resumen de Tesis

### *Uso de los recursos, adaptación de los conocimientos y gestión de la autonomía en la decisión terapéutica*

Vanina Mollo

Laboratoire d'Ergonomie du CNAM,  
41 rue Gay Lussac, 75005 Paris, France  
vanina.mollo@cnam.fr

Mollo, V. (2005). *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique*. Thèse de Doctorat en Ergonomie, Laboratoire d'ergonomie du CNAM, Paris.

En muchas situaciones de trabajo, los operadores se ven sometidos a reglas más o menos restrictivas a las cuales se deben referir para tomar decisiones, y que tienen generalmente por objetivo asegurar la calidad y la fiabilidad de la producción, tanto si esta se reporta a un producto o a un servicio. Esta voluntad de prescribir la actividad de los operadores suscita dos cuestiones, una relativa al estatuto de las desviaciones a las reglas, la otra a la autonomía de los operadores.

Pueden distinguirse dos modelos de utilización de las reglas (Dekker, 2003). El primero considera las reglas como el medio más seguro de asegurar la calidad y la fiabilidad de la producción. El comportamiento esperado de los operadores es entonces el de conformarse a las reglas. En el caso contrario, las acciones de mejora consistirán en asegurarse que los operadores conocen bien las reglas y que las siguen. El segundo modelo, por otro lado, considera las reglas como recursos incompletos, lo que significa que desde su concepción, ellas no consideran todas las situaciones encontradas en la práctica cotidiana. El comportamiento esperado de los operadores consiste no en conformarse estrictamente a las reglas existentes, pero en determinar cuando y como adaptarse. Si ellos fallan aplicando una regla que no está adaptada a la situación o intentando una adaptación que falla, las acciones de mejora visarán controlar y comprender los diferentes tipos de desviaciones, a fin de definir las situaciones críticas y asistir los operadores en su juicio de adaptabilidad, para mejorar su capacidad de juzgar cuando y como adaptar.

Según el modelo considerado, el espacio atribuido a la autonomía de los operadores difiere. En el primer modelo, la autonomía constituye una fuente de in fiabilidad pudiendo poner en peligro el buen funcionamiento del sistema, mientras que en el segundo, ella es un recurso indispensable a la decisión.

Es en esta segunda perspectiva que se inscribe este trabajo. La autonomía se define entonces como "la capacidad en discernir, en función de las situaciones o de los contextos, el carácter obligatorio, facultativo, inútil, hasta a veces perjudicial de las reglas, y en hacer variar la sumisión en función de las contingencias" (Everaere, 1999).

Estas cuestiones relativas al estatuto de las desviaciones a las reglas y al espacio atribuido a la autonomía de los operadores han sido tratadas en el contexto de la normalización de las

prácticas médicas, y más particularmente en oncología, donde se pasó progresivamente de una medicina fundada sobre el peritaje clínico específico de los especialistas a la medicina fundada sobre las evidencias (Evidence-based Medicine: EBM), definida como "el uso consciente, explícita y juiciosa de la mejor prueba disponible relativamente al cuidado de los pacientes" (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes & Richardson, 1996). Los médicos disponen de referenciales terapéuticos sobre los cuales se deben apoyar para tomar las decisiones de tratamientos. Estos referenciales compilan, bajo la forma de reglas, los resultados publicados con base en ensayos terapéuticos (Evidence-based working group, 1992); así, tomar una decisión implica categorizar los casos a partir de las reglas existentes y aplicar la acción correspondiente.

El objetivo de una tal normalización es de mejorar la calidad de los cuidados administrados a los pacientes y de homogeneizar las prácticas. Pero a pesar de su utilidad manifiesta, el EBM no considera la variabilidad de los pacientes, tanto sobre el plano médico (contra-indicaciones medicamentosas) como en el plano de las necesidades y preferencias, los pacientes pueden emitir pedidos particulares que limitan la aplicabilidad de los tratamientos (por ejemplo: el rechazo de un tratamiento) (Knottnerus & Dinant, 1997; Howitt & Armstrong, 1999; Bensing, 2000; Freeman & Sweeney, 2001; Haynes, 2002). Este carácter incompleto de las reglas ha conducido al desarrollo de Comités de Concertación Pluridisciplinarios (CCP). Se trata de reuniones de especialistas cuyo objetivo es proveer un parecer sobre casos que comportan elementos perturbadores, es decir factores que impiden la aplicación stricto sensu del referencial.

El presente estudio, realizado en un centro oncológico, aborda estas situaciones de desviación a las reglas, y visa comprender el proceso de adaptación. Se trata de poner en evidencia los recursos utilizados por los médicos para tratar los casos fuera del referencial (experiencia pasada, CCP, colegas), y de analizar el proceso de construcción de la autonomía, es decir, de colocar por delante el estatuto de las reglas en la decisión y de analizar el impacto del colectivo sobre las elecciones individuales. De hecho, si este último es parte integrante de la actividad de los médicos (atestiguando la existencia de los CCP), él no permite hacer sobresalir los efectos de la actividad colectiva sobre el individuo. Es por esta razón que una parte importante de este

trabajo consistió en simular la actividad del CCP, por la confrontación de los médicos con las decisiones de sus pares, para analizar sus efectos sobre el aprendizaje individual.

Para responder a estos objetivos, se puso en operación una metodología de extracción de los conocimientos de adaptación. Ella se desarrolló en dos fases. En la primera, 19 médicos (6 radioterapeutas, 6 cirujanos, 6 oncólogos y 1 ginecólogo), vistos individualmente, solucionaron en voz alta 14 problemas realistas implicando uno o varios elementos perturbadores. Estos últimos corresponden a tres tipos de incertidumbres:

1 – La incertidumbre sobre la caracterización del problema: la dificultad asienta en la inclusión del problema en una categoría del referencial. Se puede tratar de valores que no se tienen en cuenta por el referencial (por ejemplo, no existe referencial relativo al cáncer de mama del hombre), de valores situados en el límite de los valores de una clase (edad, tamaño del tumor), o de datos definitivamente en falta (localización desconocida del tumor en la mama).

2 – La incertidumbre sobre las características médicas del paciente, que comprende esencialmente los antecedentes médicos (embolia pulmonar) y las patologías asociadas del paciente (hipertensión), pero también ciertas características físicas que contra-indican ciertos tratamientos (embarazo).

3 – La incertidumbre relativa a la elección del paciente: se trata de pedidos específicos formulados por el paciente (rechazo de un tratamiento, deseo de quedarse embarazada).

Los médicos tienen una experiencia mínima de 10 años, y pertenecen a la misma red de cuidados regional. Resolver los problemas significaba analizar las características específicas del problema colocado, considerar las soluciones terapéuticas potenciales y jerarquizarlas. Estos problemas han sido construidos en colaboración con un especialista del centro y se referían no al diagnóstico, pero sí a la elección de una terapéutica.

La segunda fase consistió en efectuar las allo-confrontaciones individuales: 13 de los 19 médicos fueron confrontados individualmente con las soluciones de sus pares a fin de que ellos las comentasen (Mollo & Falzon, 2003; 2004). Estas soluciones fueron completadas por los extractos de conversaciones, para que los médicos tuviesen acceso a las justificaciones de las elecciones de sus colegas. Este proceso de evaluación contrastante permite, por un lado, una mayor clarificación de los conocimientos recogidos en la primera etapa, y por otro lado, acceder a los efectos subyacentes del proceso de confrontación puesto en práctica en el CCP, simultáneamente sobre el desarrollo de los conocimientos individuales y colectivos. En esta segunda fase, que exige más tiempo que la primera, y no pudiendo el tiempo concedido por médico exceder 1h, fueron retenidos 6 problemas con base en la diversidad observada al nivel de las soluciones propuestas (número de soluciones diferentes propuestas por problema y reparto de los efectivos asociados a cada solución) y en el grado de divergencia entre las diferentes soluciones (para ciertos problemas, las soluciones propuestas variaban de la prescripción de un tratamiento a la supresión de ese tratamiento). Los extractos de conversaciones fueron seleccionados

con base en la variabilidad de los criterios de decisión utilizados por los médicos.

En el final de cada problema tratado, los médicos debían validar o modificar las soluciones que ellos habían indicado en la primera fase a fin de analizar los cambios eventuales de soluciones.

El análisis de datos orales así recogidos hizo destacar dos resultados principales.

El primero atesta que los instrumentos que visan normalizar las prácticas médicas y la autonomía de los médicos constituyen menos constreñimientos que los recursos que los médicos utilizan a su manera, en función de sus necesidades (Castel & Merle, 2002). El referencial terapéutico formaliza, bajo la forma de reglas, los conocimientos provenientes de la literatura científica, facilitando así el proceso de pesquisa de solución. Mismo en una situación no habitual, él sirve igualmente de base al raciocinio de los médicos. Esta afirmación asienta sobre dos constataciones. Por un lado, los elementos perturbadores han sido identificados por todos los médicos, lo que muestra que estos reconocen la desviación a la regla, y por lo tanto que esta última constituye su referencia. Por otro lado, una vez reparada la desviación, los médicos reflejan sobre la base del referencial que sería aplicado en la ausencia de los elementos perturbadores. Así, cuando una situación dada pone en causa la aplicabilidad del referencial, este no es abandonado pero sí adaptado. Es por eso que hablamos de una adaptación reflexionada (Savagnac, 2000). Sin embargo, el universo del referencial estando exclusivamente centrado sobre la patología, se hace insuficiente. Los médicos deben necesariamente integrar criterios provenientes de otros universos, designadamente el universo de los pacientes (estado clínico y psicológico, creencias...), el universo técnico-organizacional (recursos materiales, organizacionales y temporales), el universo colectivo (colegas, CCP) y el universo del propio médico, que comprende al mismo tiempo los conocimientos advenidos de la pesquisa clínica y la práctica efectiva. Relativamente al CCP, este ofrece a los médicos un medio de reducir la incertidumbre a la cual ellos pueden ser confrontados. Dicho esto, él no es exclusivo: los médicos pueden admitir un parecer junto de sus colegas más que en el CCP, y este último puede ser utilizado para otros fines que el de la ayuda a la decisión (apoyo médico-legal, aprendizaje colectiva, etc.).

Así, a pesar de los instrumentos que se les imponen, los médicos disponen de una autonomía consecuente que les permite gestionar el “potencial de sorpresa” característico de todo el dominio de actividad (Woods & Shattuck, 2000), y, al hacerlo, completar las reglas existentes especificando sus valores o creando nuevas reglas adaptadas a los casos particulares.

El segundo resultado se refiere al impacto del colectivo (CCP) sobre la construcción y desarrollo de la autonomía. Esta asume un papel importante en la determinación de soluciones inaceptables por un lado, ciertas soluciones han sido consideradas inadecuadas por la mayoría de los médicos que las comentaron y, por otro lado, en la determinación de las soluciones aceptables: al contrario del punto precedente, otras soluciones son consideradas aplicables por la mayoría de los médicos que las evaluaron, a pesar de no hacer parte de sus elecciones iniciales.



En fin, la confrontación con las decisiones de otro representa un papel importante en el cambio de soluciones ya que 48% de los casos, los médicos modificaron su elección inicial.

El CCP permite por lo tanto la construcción de un referencial local para las situaciones no habituales, y al hacerlo, participa en el desarrollo del espacio de autonomía de los médicos. Su objetivo consiste más en definir el espacio de soluciones posibles e imposibles que se aproximan de una solución única aceptables (aunque esto pueda tal vez ser necesario). Así, él provee un cuadro de referencia a los médicos que les permite efectuar las elecciones según sus propias reglas de especialista, asegurando la fiabilidad de las decisiones tomadas (Mollo, 2004). El CCP es igualmente un instrumento de difusión de las reglas locales y participa en el aprendizaje de los médicos, los cuales han sido llevados a integrar las reglas construidas, en el decurso de la confrontación.

El conjunto de estos elementos conduce al ergónomo a interrogarse sobre los medios de favorecer el papel del especialista clínico específico de los médicos en la evolución de las reglas y, más particularmente, sobre los instrumentos susceptibles de apoyar la construcción y el desarrollo de conocimientos. De hecho hasta aquí, los efectos inducidos sobre las personas y sobre el propio colectivo se han hecho implícitos, estando el CCP más centrado sobre la producción de decisiones adaptadas a los casos particulares que sobre la construcción y desarrollo de los conocimientos. La allo-confrontación individual podría constituir un instrumento de soporte a esta actividad reflexiva. El interés de este método es que él desencadena un cambio de representación que resulta del hecho del operador estar colocado lejos de su propia actividad; el confronto con los conocimientos del otro lo conduce así a una mejor justificación de sus propias reglas de decisiones. Sin embargo, este método integrado en la perspectiva de evolución de los conocimientos presenta dos límites esenciales. Por un lado, la evolución del referencial no puede ser encarada sino a partir de una reflexión colectiva (y no individual) sobre los diferentes problemas encontrados en la práctica. Por otro lado, aunque la adaptación local de una regla pueda ser considerada como la premisa de una nueva regla, es la repetición de formas de adaptación similares que permite evolucionar hacia el desarrollo de nuevas reglas. Es por lo tanto necesario disponer de un número suficiente de casos similares. Una de las vías posibles es el análisis de los casos tratados en el CCP, que permitiría la comparación de estos casos en función del tipo de soluciones propuestas para un mismo problema. Una solución es entonces juntar las allo-confrontaciones individuales y el CCP: los médicos tratarían primeramente solos un problema, después expondrían su raciocinio a sus colegas, debiendo discutir la lógica de raciocinio y los diferentes tratamientos propuestos. La allo-confrontación adquiere así el estatuto de metodología para la actividad reflexiva colectiva.

Es preciso, finalmente, recordar que además de los recursos internos a la organización, la decisión terapéutica es un proceso de cooperación entre el médico y el paciente cuya gestión es dejada a la total autonomía del médico. El análisis de los datos muestra que los conocimientos que los médicos disponen sobre

los pacientes encontrados a lo largo de su práctica están en el origen de ciertas soluciones de adaptación, sin que estos hayan formulado un pedido particular. Ella muestra igualmente que el estilo adoptado por los médicos en la relación depende fuertemente del grado de accesibilidad de los pedidos. Estos resultados proveen bases de reflexión relativas a la participación de los pacientes en el proceso de decisión, que constituye una problemática cada vez más desarrollada en el dominio de la salud. Ellos conducen, designadamente, a pensar que los pedidos de los pacientes, en ciertas situaciones (y bajo ciertas condiciones), podrían ser introducidos en los referenciales terapéuticos, a fin de ser considerados en la decisión (Flatley, Brennan & Strombom, 1998; Protheroe, Fahey, Montgomery & Peters, 2000).

## Referencias Bibliográficas

- Bensing, J.P.D. (2000). Bridging the gap. The separate worlds of evidence-based medicine and patient-centered medicine. *Patient Education and Counseling*, 39, (1), 17-25.
- Castel, P., & Merle, I., (2002). Quand les normes de pratiques deviennent une ressource pour les médecins. *Sociologie du Travail*, 44, (3), 337-355.
- Dekker, S. (2003). Failure to adapt or adaptations that fail : contrasting models on procedures and safety. *Applied Ergonomics*, 34, (3), 233-238.
- Everaere, C. (1999). Autonomie et collectifs de travail. Lyon : ANACT.
- Evidence-based medicine working group (1992). Evidence-based medicine. A new approach to teaching practice for medicine. *JAMA*, 268, (17), 2420-2425.
- Flatley Brennan, P., & Strombom, I. (1998). Improving health care by understanding patient preferences. The role of computer technology. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 5, (3), 257-262.
- Freeman, A.C., & Sweeney, K. (2001). Why general practitioners do not implement evidence: qualitative study. *British Medical Journal*, 323 (7303), 1-5.
- Haynes, R.B. (2002). What kind of evidence is it that evidence-based medicine advocates want health care providers and consumers to pay attention to? *BMC Health Services Research*, 2, (3), 7p.
- Howitt, A., & Armstrong, D. (1999). Implementing evidence-based medicine in general practice : audit and qualitative study of antithrombotic treatment for atrial fibrillation. *British Medical Journal*, 318, (7194), 1324-1327.
- Knottnerus, A., & Dinant, G.J. (1997). Medicine based evidence, a prerequisite for evidence based medicine. *British Medical Journal*, 315 (7116), 1109-1110.
- Mollo, V., & Falzon, P. (2003). *Formalizing confrontation methods : a categorization attempt*. Proceedings of the XVth Triennial Congress of International Ergonomics Association, "Ergonomics in the Digital Age", August 24-29, 2003 Seoul, Korea, 4 p.
- Mollo, V. (2004). Normalisation et adaptation des règles en cancérologie. In P. Rey, E. Ollagnier, V. Gonik & D. Ramaciotti (Eds.) *Communication au XXXIXème Congrès de la SELF, "Ergonomie et normalisation"*: 15-17 septembre 2004, Genève (pp. 221-229). Toulouse : Octarès.

**Vanina Mollo**

- Mollo, V., & Falzon, P. (2004). Auto- and allo-confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35, (6), 531-540.
- Protheroe, J., Fahey, T., Montgomery, A.A., & Peters, T.J. (2000). The impact of patients' preferences on the treatment of atrial fibrillation : observational study of patient based decision analysis. *British Medical Journal*, 320, 1380-1384.
- Sackett, D.L., Rosenberg, W.M.C., Gray, J.A.M., Haynes, R.B., & Richardson, W.S. (1996). Evidence-based medicine, what it is, and what it isn't. *British Medical Journal*, 312, (7023), 71-72.
- Sauvagnac, C. (2000). *La construction de connaissances par l'utilisation et la conception de procédures. Contribution au cadre théorique des activités métafonctionnelles*. Thèse de doctorat en Ergonomie, CNAM, Paris.
- Woods, D.D. & Shattuck, L.G. (2000). Distant supervision - local action given the potential for surprise. *Cognition, Technology and Work*, 2, (4), 242-245.

***Uso dos recursos, adaptação dos saberes e gestão da autonomia na decisão terapêutica***

***Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique***

***Resources use, knowledge adaptation and autonomy management in therapeutic decision***

#### **Como referenciar este artículo?**

Mollo, V. (2005). Uso de los recursos, adaptación de los conocimientos y gestión de la autonomía en la decisión terapéutica (resumen). *Laboreal*, 1, (1), 28-31.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223469977:99542>

Manuscrito recibido en: agosto/2005

Aceptado tras peritaje en: octubre/2005

## Resúmen de Tesis

### *El proyecto de una sociedad del conocimiento: de Lev Vygotski a prácticas efectivas de formación continua en Portugal*

Marta Santos

Centro de Psicologia da Universidade do Porto  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto  
Rua do Campo Alegre, 1055, 4169-004 Porto, Portugal  
marta@fpce.up.pt

Santos, M. (2004). *O projecto de uma sociedade do conhecimento: de Lev Vygotski a práticas efectivas de formação contínua em Portugal*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

#### 1. Punto de partida

El punto de partida para este trabajo fue la constatación, desde el análisis de discursos oficiales portugueses y al nivel de la Unión Europea, de que se deposita en la construcción de una sociedad del conocimiento la esperanza de una nueva armonía social, que se alcanzaría gracias al alargamiento y generalización del acceso a la educación y formación a lo largo de la vida. Conociendo prácticas formativas muy variables en lo que se refiere a la forma como se conciben y concretan (objetivos, contenidos, metodologías y actores de formación), hemos formulado como objetivo de este estudio la comprensión de la articulación de estos discursos con las acciones de formación reales que acabamos por encontrar. Lo que pretendíamos era contraponer los grandes principios generales al análisis de prácticas reales de forma a delinear lo que es posible, lo que acaba por hacerse, lo que podría haberse hecho, lo que no se tiene en cuenta.

Paralelamente, asistimos a un interés creciente por la obra de Vygotski (1997). Preocupado con el apareamiento de las funciones psicológicas superiores, específicamente humanas, este autor expuso una teoría que sugiere que determinadas intervenciones formativas, conducidas en articulación con la especificidad del recorrido histórico del individuo, permiten el desarrollo a los adultos.

Sin embargo, Vygotski no se ha inclinado específicamente sobre las situaciones de formación profesional por lo que creemos interesante comprender este cuadro teórico de base por la referencia a la aportación de 3 autores contemporáneos que lo han prolongado en el estudio de esta área.

Así, en este trabajo, procuramos articular las perspectivas teóricas desarrolladas por Clot (1999), Rabardel (1995) y Pastré (1999, 2002), elegidos como protagonistas de este discurso científico, con el análisis de ciertos aspectos de 3 acciones de formación continua.

#### 2. Tres autores, tres acciones

En lo que se relaciona con Clot, hemos retenido la importancia de la (re)construcción del género profesional - las reglas y nor-

mas de la profesión compartidas y validadas por un colectivo de trabajo - por permitir el reconocimiento de la experiencia y la atribución de un sentido para el trabajo. Aquí, el trabajo del investigador/formador corresponde a la participación, con su interpretación de la situación, en un proceso de co-análisis del trabajo.

Relativamente a una de las tres acciones de formación (que transcurrió en una empresa de tejeduría), procuramos verificar la posibilidad de aplicación de los principales conceptos de este autor.

Se comprobó que, en el ámbito del proyecto de una sociedad del conocimiento, es posible sacar partido de momentos de discusión colectiva para la construcción de nuevas representaciones sobre las situaciones de trabajo. Pero se mostró también que conviene estar atento al hecho de que esta sociedad negligencia, de forma tendenciosa, el cuanto la actividad cognitiva se ancla en los registros del cuerpo, siendo esos frecuentemente entendidos, en el lugar de trabajo, como "barreras" al desarrollo de la lógica de la empresa y, por eso, no valorados.

Relativamente al segundo cuadro teórico a que recurrimos - Rabardel - pensamos que su principal aportación se debe al desarrollo de la noción de instrumento, que es entendido como una entidad mixta que reúne en sí un artefacto (material o simbólico) y los esquemas que permiten su uso. Esto significa que el artefacto sólo se convierte en un verdadero instrumento cuando se inscribe en un uso, cuando es un medio para el usuario poder realizar un determinado objetivo, es decir, a través de procesos de génesis instrumental.

Hemos utilizado este cuadro teórico como cuadro de lectura de una acción de formación en un almacén de papel, revelando que la distancia entre lo que se proponía a hacer y lo que realmente acaba por ser implementado se debe, entre otras, a presiones temporales, determinadas por condicionalismos económicos poco sensibles a las condiciones efectivamente necesarias para el concretar del proyecto de una sociedad del conocimiento.

Cuanto al tercer cuadro teórico, podemos decir que la especificidad de la obra de Pastré ha incidido en las competencias críticas que son desarrolladas por los trabajadores: procura la identificación de los conceptos pragmáticos movilizados por los

especialistas en las situaciones de trabajo, de forma a identificar su estructura conceptual, que es aquella que retiene apenas lo que se mantiene invariante.

Este abordaje ha sostenido el seguimiento de una acción de formación para contra maestres pescadores. Articulada sobre aportaciones que conciben el desarrollo cognitivo como el acceso a la acción eficaz, el análisis de esta formación ha permitido definir mejor las dificultades de las personas en formación en organizar su experiencia y sus discursos en función de conceptos invariantes. Por otro lado, los retos de la sociedad del conocimiento parecen determinar, en estos trabajadores, sentimientos contradictorios entre la voluntad de conocer y dominar el lenguaje de las nuevas tecnologías y el miedo a perder los conocimientos y formas de actuar que poseen y que hasta ahí se habían mostrado adecuados.

### 3. Más allá de Vygotski

Asociando estas reflexiones con la pertinencia de la obra de Vygotski para la concepción de acciones de formación continua, y partiendo de su prolongamiento en los cuadros teóricos de los tres autores contemporáneos, pensamos que es en Clot que se nota, de forma más estructural, la filiación en la perspectiva histórico-cultural de Vygotski. Sin embargo Clot propone un desdoblamiento del concepto de zona de desarrollo proximal de Vygotski: más allá del desarrollo cognitivo, es importante intervenir en el desarrollo de los motivos de las actividades.

Rabardel, prolonga Vygotski a partir del concepto de génesis instrumental, considerando que, para que se adquiriera un instrumento además de una representación sobre él, es necesaria la posibilidad de utilizarlo.

Pastré también lo prolonga, sobretudo a partir de la noción de concepto pragmático, que comporta elementos para conceptualizar, pero que se distingue de los conceptos científicos por su validez local.

Pero las propuestas de estos autores contemporáneos deben también ser asociadas al tipo de pedidos a los que se intenta dar respuesta y a la forma como elaboran sus intervenciones.

Así, mientras que los abordajes de Pastré y Rabardel se preocupan particularmente con los momentos en los que hay cambios en las situaciones de trabajo, procurando concebir situaciones de aprendizaje que permitan la actualización de competencias y la adaptación a las nuevas situaciones (y en este sentido parecen más próximos del tipo de proyectos enunciados por la sociedad del conocimiento); por su lado Clot, parece estar más preocupado en dar visibilidad al trabajo como potencial de desarrollo y, también, como fuente de sufrimiento e inflexibilidad.

### 4. Vygotski en (des)uso en la sociedad del conocimiento

En lo que concierne al cuadro teórico propuesto por Vygotski, nos gustaría reforzar su importancia al abrir la posibilidad para un “desarrollo a lo largo de la vida”. La aplicación de este principio a la formación profesional continua, daría con toda la seguridad origen a acciones de formación que funcionasen como

el aprendizaje de un idioma extranjero: es un hecho que no son raros los casos en los que se realizan las actividades de trabajo de forma muy similar a la que se utiliza con el lenguaje materno. Se aprende en el día-a-día, observando, ensayando: se sabe lo que se realiza pero no siempre con la conciencia de la forma como lo es. Una acción de formación continua que visase el desarrollo de las personas en formación tendría, entonces, que actuar como si del aprendizaje de un idioma extranjero se tratara, teniendo como consecuencia la posibilidad de pasar a tomar conciencia del sistema simbólico utilizado en la actividad de trabajo, es decir, hacer del trabajo un objeto de reflexión. De este modo, uniendo una forma de pensamiento no verbal al lenguaje, pasaríamos para el dominio del pensamiento verbal, conceptual, reflexionando, consciente y, entonces, promotor de desarrollo “integral y armonioso”.

Puesta así la cuestión, nos quedamos con la idea de que, para Vygotski, existe un a priori del que todos los nuevos conocimientos, adquiridos por intermedio de una situación de cooperación asimétrica, son buenos, permiten nuestro desarrollo. Esto significa que son sobretudo los conceptos científicos, mediados por el lenguaje, que permiten el pensamiento verbal, que son valorados.

No cuestionamos la importancia para el desarrollo humano de la adquisición del pensamiento verbal, pero ¿será que todos los nuevos conocimientos adquiridos se muestran más eficaces?

Creer que el acceso a los nuevos conocimientos, por sí sólo, es positivo, no permite entender el miedo a perder lo que se sabe y se muestra eficaz (situación que hemos encontrado en el momento del análisis de la acción de formación para contra maestres pescadores).

Así, pensamos que los nuevos conocimientos sólo son benéficos cuando son ponderados en relación a los conocimientos que ya se tienen, pudiendo funcionar como un recurso alternativo o complementario.

Concluyendo, podemos decir que, en el discurso sobre la sociedad del conocimiento, se enuncian medidas que visan reducir las desigualdades por el acceso al conocimiento. Sin embargo, hemos llegado a un conjunto de conclusiones que cuestionan fundamentalmente la mayoría de las prácticas hasta ahora desarrolladas:

- el acceso a las acciones de formación está condicionado por dinámicas sociales que acaban por marginalizar a los ciudadanos que más necesitan de ellas;
- por la forma como transcurren, no todas las acciones producen los efectos intentados;
- hay determinados conocimientos que son considerados a priori más eficaces o mejores que los demás: parecen existir los conocimientos de “arriba”, de una sociedad del conocimiento, incuestionables, considerados como fuente de progreso; y, los conocimientos de “abajo”, obsoletos, desactualizados, poseídos por las personas menos cualificadas y que “son trabas” al desarrollo de la sociedad. Además, la ausencia, en las acciones de formación observadas, de condiciones para un debate contradictorio entre los diferentes tipos de conocimientos refuerza esta contradicción interna del proyecto de la sociedad del conocimiento.

## Referencias Bibliográficas

- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Pastré, P. (1999). La conceptualisation dans l'action: bilan et nouvelles perspectives. *Education Permanente*, 139, 2, 13-35.
- Pastré, P. (2002). *L'analyse du travail en didactique professionnelle*. *Revue Française de Pédagogie*, 138, 9-17.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies: approche cognitive des instruments contemporains*. Paris: Armand Colin.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée & langage*. (3e édition) (F. Séve, trad.). Paris: La Dispute. (Edição original, 1934).

***O projecto de uma sociedade do conhecimento: de Lev Vygotski a práticas efectivas de formação contínua em Portugal***

***Le projet d'une société de la connaissance: de Lev Vygotski aux pratiques effectives de formation continue au Portugal***

***The project of a knowledge society: from Lev Vygotski to continuous training effective practices in Portugal***

### Como referenciar este artículo?

Santos, M. (2005). El proyecto de una sociedad del conocimiento: de Lev Vygotski a prácticas efectivas de formación continua en Portugal (resumo). *Laboreal*, 1, (1), 32-34.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112358866:51441>

Manuscrito recibido en: julio/2005

Aceptado tras peritaje en: noviembre/2005

## Resumen de Tesis

### *Las Dramáticas del uso de si de jóvenes madres trabajadoras: cartografías del trabajo en insospechables territorios*

Suyanna Barker

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Rua Aiurú, # 73/201, Humaitá, Rio de Janeiro, RJ, CEP: 22261-110, Brasil.

suyanna@uerj.br

Linhales Barker, S. (2005). *As Dramáticas do uso de si de jovens mães trabalhadoras: cartografias do trabalho em insuspeitáveis territórios*. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz.

Tesis de doctorado defendida en Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – ENSP da Fundação Oswaldo Cruz en la ciudad de Rio de Janeiro, Brasil en junio de 2005. Contó con la orientación de la Investigadora Jussara Cruz de Brito da ENSP y co-orientación de Maria Elizabeth Barros de Barros, Profesora de la Universidade Federal do Espírito Santo y tuvo como objetivo principal transformar para comprender el trabajo de jóvenes madres trabajadoras, residentes en una favela (barrios de chabolas) en la ciudad de Rio de Janeiro.

La necesidad de transformar para comprender surgió porque estas mujeres jóvenes, con historias de embarazos y trabajo en la adolescencia, no están reconocidas, ni socialmente, ni por ellas mismas como trabajadoras. En parte esto ocurre debido a la poca edad con la que ingresan en el mercado informal del trabajo. Existen en todo el Brasil cinco millones y medio de niñas y adolescentes, entre cinco y diecisiete años, económicamente activas, estando la mayor concentración de esas trabajadoras entre las adolescentes, que a pesar de tener edad legal para el trabajo, están en su mayoría empleadas en el mercado informal, y sin garantías de la seguridad social y del trabajo. Además, las estadísticas apuntan una inclusión mayor de mujeres en general en el mercado de trabajo, existiendo, sin embargo, un gueto en el servicio doméstico para las mujeres jóvenes, sin calificación formal y que ya tengan por lo menos un hijo. Este cuadro refleja el fenómeno de la feminización de la pobreza en Brasil que hace con que espacios populares denominados favelas (barrios de chabolas) sean habitadas por familias cuyo jefe es la mujer, que empiezan a trabajar antes de completar una formación profesional y consecuentemente se transforman en mano-de-obra barata y flexible capaz de suplir necesidades exploratorias del capitalismo tardío. Esta coyuntura hace con que el trabajo de estas mujeres sea invisible y poco valorado. La falta de reconocimiento y de espacio para comprender la actividad de trabajo de estas jóvenes produce un grupo de trabajadoras que desconoce sus propias habilidades y astucias para lidiar con la pobreza y criar a sus hijos con dignidad. Procurar comprender las actividades de trabajo de estas jóvenes ha necesitado la construcción de un abordaje de pesquisa que transformase lo ya conocido sobre estas mujeres e instituyese nuevas comprensiones sobre sus actividades de trabajo.

Este estudio salió de una revisión bibliográfica sobre la situación del trabajo de mujeres, niñas y jóvenes en Brasil y la interpelación de la reproducción en este fenómeno. A continuación, partiendo de los conceptos de modos de subjectivación (Foucault, 1977) y producción de subjetividad (Deleuze & Guattari, 1987), se formó un marco teórico para la comprensión de la dimensión subjetiva de este acontecimiento. Las suposiciones teóricas de la ergonomía de la actividad situada (Teiger, 1998), de la Psicodinámica del trabajo (Dejours, 1999), así como, los conceptos de normas antecedentes, corpo-si y dramáticas del uso de si de la Ergología (Durrive & Schwartz, 2003) han sido el manantial para el entendimiento de la dimensión subjetiva atravesada por la actividad del trabajo. Para la recogida de los datos empíricos han sido fundamentales las suposiciones de la Clínica de la Actividad desarrollada por Yves Clot (Clot, 2001), en especial en el uso que este hace de la técnica de Instrucción al sosia forjada por Oddone y colaboradores (Clot, 1999). También, de las análisis realizadas por la Clínica de la Actividad, se usó el concepto de actividad impedida como fuente de sufrimiento psíquico.

A continuación, se construyó una metodología de pesquisa-intervención basada en los presupuestos del Análisis Institucional francés, en la forma como esta ha sido apropiada en Brasil (Rocha & Aguiar, 2003). Según el Análisis Institucional, una pesquisa-intervención procura producir un diálogo entre teoría y práctica donde no hay la anterioridad de una en comparación con la otra. Como metodología básica se colocó en análisis el sentido instituido sobre el trabajo y la maternidad y, activamente, se marcaron los movimientos, las diferencias y las posibilidades de otros sentidos. También han sido elegidas para este estudio técnicas de investigación utilizadas en las ciencias humanas y sociales, en especial aquellas en que los sujetos de la pesquisa actúan activamente en el proceso de producción de conocimiento (Becker, 1993; Certeau, 1994). Para la ejecución de la pesquisa han sido realizados grupos de discusión semanales, por un período de seis meses, junto a un Centro Comunitario en una de las favelas (barrios de chabolas) de la ciudad de Rio de Janeiro. Para participar en estos encuentros han sido invitadas mujeres jóvenes con historia de embarazo y trabajo en la adolescencia y para cada encuentro el grupo produjo material grá-



fico y discursivo que fue registrado y usado posteriormente en el análisis de los datos. La pesquisa contó con cuatro fases distintas de ejecución, desde la negociación con el centro comunitario hasta las entrevistas individuales realizadas al final del proceso. Además de esta tesis, estos encuentros también han producido una cartilla, elaborada por las jóvenes y orientada hacia otras mujeres que estén pasando por las mismas experiencias de vida y trabajo. Este material sintetiza las discusiones efectuadas en el grupo durante los meses de pesquisa-intervención.

La acción de transformar para comprender el trabajo, emprendida por el camino metodológico arriba descrito efectuó una ampliación en el entendimiento sobre las actividades realizadas por las jóvenes madres, así como propició que estas se considerasen como sujetos con competencia para hablar de sus actividades de trabajo. De esa forma ha sido posible agregar un buen número de historias, contadas por las jóvenes y discutidas en el grupo de pesquisa, donde se ha ido explicitando los debates de valores efectuados en el curso de las diversas actividades que realizan en sus vidas, es decir, sus dramáticas del uso de sí. La composición que se realizó al disponerse el contexto del trabajo precoz femenino y las herramientas conceptuales elegidas para dialogar con las historias singulares de las jóvenes madres trabajadoras han producido seis pistas-resultados de suma importancia para el análisis de las cuestiones de salud y trabajo de jóvenes trabajadoras, son ellas:

(1) Se constató que, entre mujeres jóvenes, moradoras de espacios populares y con historia de embarazo en la adolescencia, la discusión de la composición salud y trabajo no aparece de forma espontánea, necesitando una metodología de intervención que produzca lenguaje sobre el trabajo que ellas ejecutan y sus efectos sobre la salud. Al final de la intervención, se consiguió notar actividades de trabajo donde ellas parecían no existir y, así, se cartografió el trabajo en insospechables territorios. Para eso, fue necesario tanto ampliar la noción de trabajo y entender su carácter enigmático cuanto considerar que existen modos sexuados de vivir y trabajar.

(2) Se observó que la constitución del grupo “A Favor Delas” (A favor de Ellas), que ocurrió durante el proceso de pesquisa-intervención, propició el desvendar del carácter colectivo del trabajo de las jóvenes madres y la importancia de esa colectividad para el enfrentamiento de los más diversos retos experimentados por ellas. Se empezó a cartografiar, entonces, las Entidades Colectivas Relativamente Pertinentes (Durrive & Schwartz, 2003) en medios no tradicionalmente pensados como ambientes de trabajo. Al ampliarse el concepto de ECRP para esos nuevos territorios, se entendió que el trabajo precoz femenino ocurre en red con otras mujeres, en el ámbito doméstico y productivo, desde muy pronto en la vida de las niñas de clase popular, pero no se configura como un colectivo único y constante, pero sí como una lógica de trabajo, sucesivamente plural, pero siempre relativamente pertinente.

(3) Se comprobó que lo real de la actividad de trabajo de mujeres jóvenes, jefes de familia, impone una jornada de trabajo ampliada que les dificulta el acceso a la educación for-

mal y a cursillos de calificación profesional. Al mismo tiempo, propicia el aprendizaje de una serie de habilidades y un actuar en competencia (Durrive & Schwartz, 2003) que aún no gozan de reconocimiento social, aunque sean extremadamente útiles para el actual mundo de trabajo. El reconocimiento de ese patrimonio acumulado informalmente debe de estar en la base de cualquier iniciativa que busque dar una oportunidad en el trabajo digno para las clases populares.

(4) Se identificó la expresión del trabajo inmaterial (manipulación del afecto en las actividades de cuidar y atender a personas) para las mujeres pobres tanto en las actividades de reproducción social como en las actividades ligadas al trabajo descalificado, típico de la trabajadora joven de las camadas populares. Se abrió, así, la posibilidad de ampliar la noción de trabajo inmaterial más allá de aquél relacionado apenas con las actividades intelectualizadas. Esa ampliación puede ser el marco conceptual para entenderse un trabajo tan difícil de mensurar, es decir, cuidar de las personas y hacer la reproducción social.

(5) Se notó que la reproducción tiene un valor singular para jóvenes residentes en espacios populares y remite para la posibilidad de planear e invertir en el futuro. Delante de la certeza de que el retraso de la reproducción no implicará necesariamente movilidad social, mujeres jóvenes hacen uso de la maternidad como forma de conquista de autonomía y direccionamiento de la vida adulta. En este sentido, el ritual reproductivo en mucho se asemeja al proceso de reconocimiento social forjado por la posibilidad de trabajo productivo digno y ejecutado como profesión.

(6) Se observó que los procesos de impedimento de las actividades de trabajo, causados por la falta de reconocimiento social de las habilidades aprendidas en el ámbito doméstico, son fuente de sufrimiento, pues están asociados a un margen de maniobra restringida que dificulta los procesos de resingularización de las experiencias de trabajo. El sufrimiento adviene más de aquello que no puede ser desarrollado que de las dificultades inherentes a una actividad de trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Becker, H.S. (1993). *Método de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec.
- Certeau, M. (1994). *A Invenção do Cotidiano*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Clot, Y. (1999). I. Oddone: les instruments de l'action. *Territoires du travail*, 3.
- Clot, Y. (2001). Clinique du travail, clinique du réel. *Le journal des psychologues*, 185, 48-51.
- Dejours, C. (1999). *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1987). *A Thousand Plateaus: capitalism & schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Durrive, L. & Schwartz, Y. (2003). *Travail et Ergologie : entretiens sur l'activité humaine*. Toulouse: Octarès Éditions.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: the birth of the prison*. New York: Vintage Books.

Rocha, M.L. & Aguiar, K.F. (2003). Pesquisa-intervenção e a Produção de Novas Análises. *Psicologia Ciência e Profissão, Brasília – CFP, 2003*, 4, 24-33.

Teiger, C. (1998). *Las representaciones funcionales en el trabajo. Ergonomía: conceptos y métodos*. Madri: Editorial Complutense.

***As Dramáticas do uso de si de jovens mães trabalhadoras: cartografias do trabalho em insuspeitáveis territórios***

***Les dramatiques de l'usage de soi chez de jeunes mères qui travaillent : cartographies du travail en des territoires insoupçonnés***

***Self use dramatics of young working mothers: cartographies of work in unsuspected territories***

**Como referenciar este artículo?**

Barker, S. (2005). Las Dramáticas del uso de si de jóvenes madres trabajadoras: cartografías del trabajo en insospechables territorios. *Laboreal, 1, (1)*, 35-37.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV65822346997824;562>

Manuscrito recibido en: septiembre/2005

Aceptado tras peritaje en: septiembre/2005



## Presentación de Obras

### Redescubramo-nos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone

Ricardo Vasconcelos & Marianne Lacomblez

Centro de Psicologia da Universidade do Porto  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto  
Rua do Campo Alegre, 1055, 4169-004 Porto, Portugal  
ricardo@fpce.up.pt  
lacomb@fpce.up.pt

#### Palabras-clave

Experiencia, lenguaje, sistema, interfaz, SIC

#### Resumen

A partir da obra de Ivar Oddone, el artículo intenta reconstruir un recorrido de investigación que nos parece ser útil, en los días de hoy, para activar otra vez una reflexión sobre como desarrollar una psicología laboral centrada en el Hombre que trabaja y en su experiencia. En un tono frontal y asumiidamente informal, reflejos del carácter de Oddone y del tenor en el ritual de los documentos que han estado en la base de este texto, empezaremos por las primeras reflexiones y conceptos por los cuales Oddone se nos ha dado a conocer: el redescubrimiento de la experiencia operaria y de su centralidad en la transformación del trabajo. Derivarán cuestiones de método y propuestas de Oddone para la construcción de la experiencia y para la explotación de su potencial transformador, de las cuales se destacan las “instrucciones al sosia”. El texto se desarrollará alrededor de los conceptos de “lenguaje”, “sistema” e “interfaz”, operativos en situaciones concretas sobre las cuales el equipo de Oddone ha ido reflexionando. Se da particular relevancia a su Sistema de Información Concreta (SIC), desde la cual se procura lanzar algunas reflexiones y retos a las que la obra de Oddone nos invita.

#### Um convite

Ivar Oddone e os seus seguidores, entre os quais aqui se destaca Alexandra Re, são, para nós, referências estruturais e incontornáveis. Sob a influência da sua “redescoberta do trabalho operário” – mote da obra com que, há mais de duas décadas se nos apresentaram (Oddone, Re & Briante, 1981) - fomos construindo e reconstruindo uma psicologia do trabalho que nos habituamos a chamar também *nossa*, porque diferente. Fomos construindo o *nosso* objecto de estudo, os *nosso*s métodos, a *nossa* acção, a *nossa* visão do mundo, do homem, do trabalho.

No entanto, muito mais há ainda para redescobrir em Ivar Oddone e Alexandra Re.

Tentaremos neste texto relatar esta nossa redescoberta de Oddone e Re, desde os primeiros conceitos, aos objectos, aos métodos, ao seu significado para nós (e para uma nova geração de psicólogos do trabalho portugueses), mas, principalmente, o seu significado para uma *nova* psicologia do trabalho que ajudaram a conceber. Assumimo-nos assim como uma interface que julgamos necessária entre os autores e o leitor, face à diferença de realidades e de experiências que ainda nos separa. Tentaremos, desta forma, pôr o que em comum possamos ter com ambos ao serviço da mudança, da transformação do ponto de vista do leitor sobre nossa (e, já agora, sobre a sua própria) prática.

O presente texto tem como estrutura de base um seminário sobre “Métodos em Psicologia do Trabalho”, apresentado por Oddone e Re (2000) na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, estrutura essa que acabou por ser enriquecida com elementos complementares, com o objectivo de melhor enquadrar e ilustrar a sua obra.

Convidamos estão o leitor, a (re)descobrir Ivar Oddone e também Alessandra Re, muitas vezes em discurso directo, num texto em que seremos, não apenas narradores/tradutores, mas também, inevitavelmente, interpretes, apresentando a nossa leitura dos seus ditos, dos seus escritos e principalmente dos seus feitos, tal qual os fomos descobrindo.

É importante chamar desde já a atenção para três conceitos centrais: *linguagem*, *sistema* e *interface*, na esperança de que, no final deste texto, os possamos projectar num horizonte bem diferente, bem mais vasto do que o que neste momento a *nossa Imagem do mundo* nos impõe.

#### Um começo

No final dos anos 60, alguns grupos de trabalhadores colocaram-me um problema que eu não sabia resolver – relata Oddone (1999). Eles pediam-me (enquanto médico) informações sobre o risco que as suas condições de trabalho poderiam representar para a sua saúde. Eles consideravam que essas informações poderiam permitir-lhes mudar as suas condições de trabalho.

“Quando um acontecimento se produz, altera a estrutura da

Imagem. A significação de um acontecimento ou de uma mensagem é a mudança que se produz na Imagem. A maior parte das mensagens atravessam-na sem a quebrar, uma parte acrescenta-lhe especificações, detalhes: aquilo que era vago torna-se mais claro, mais estável. Por vezes uma mensagem quebra uma espécie de núcleo, a estrutura que suporta uma Imagem e toda a coisa muda de forma radical” (Boulding *cit in* Oddone 1999, p.1).

As mensagens que determinaram em Oddone esse fenómeno de reorganização da Imagem, introduzindo um elemento de ruptura na sua forma de enfrentar o problema da saúde (que era aquela do médico tradicional) e mudando de forma radical a Imagem que tinha da saúde e da doença, estão relacionadas com esse pedido a um médico de informações adequadas para melhorar as condições de trabalho. Sentiam-se, nessa altura, ao nível do trabalho industrial, os efeitos do Taylorismo e as respostas de anti-taylorismo dos trabalhadores.

O pedido dos trabalhadores – continua Oddone (1999) - levou-me, num primeiro momento, a informar-me sobre textos de medicina do trabalho, mas apenas para me dar conta de que aquilo que encontrara era uma lista de substâncias. Não encontrei nada daquilo que os trabalhadores nos descreviam como condições reais de produção, nem sobre a possibilidade de substituir processos poluentes por processos não poluentes. Alguns trabalhadores perguntavam-me mesmo como poderiam ficar com silicose mais rapidamente. Este pedido, aparentemente paradoxal, continha na realidade uma hipótese dissonante em relação à minha imagem médica das doenças devidas ao ambiente construído pelo homem. Eu descobrira de facto que o meu conhecimento tinha uma estrutura racional: Um determinado processo produtivo podia comportar riscos para a saúde, mas esse conhecimento dos riscos possíveis, baseado na literatura médica, garantiria, logicamente para mim, a eliminação das condições de nocividade. Pelo contrário, para os trabalhadores, o problema configurava-se de outro modo. Era a realidade produtiva, com os seus riscos reais, que definia a sua atitude. A credibilidade de uma mudança das condições de trabalho, no contexto específico onde elas se encontravam, era o facto psicologicamente importante, que determinava o seu pedido de saúde. Se a supressão da nocividade não era psicologicamente credível, ficar com silicose (quer dizer, ficar doente) “antecipadamente” significava pelo menos poder sair mais rapidamente de um meio de trabalho inevitavelmente nocivo.

Quando hoje tento reconstruir esse momento de ruptura e de reorganização da minha Imagem em termos de psicologia da saúde – relembra Oddone (1999) - entendida como capacidade de “ver” o comportamento dos homens face à saúde e à defesa da saúde, eu revejo, por um lado, os clientes que representam o paciente tradicional, com o pedido de diagnóstico, de prognóstico, de terapêutica e, por outro lado, homens que não me pediam exames nem medicamentos, mas uma utilização do saber médico com o objectivo de modificar as condições de trabalho, de prevenir as doenças ligadas ao ambiente, de adaptar o meio de trabalho ao homem no trabalho.

## Um novo modelo científico centrado no homem real

Num tom ideologicamente carregado que caracterizava a época, Oddone, Re e Briante (1981, p. 45) referiam, com (surpreendente) actualidade: “A ciência tradicional (a “dominante”) define como objecto de observação o homem e o seu meio técnico. O seu objectivo é, sempre, uma medida objectiva que obtém graças a um método analítico e à utilização de instrumentos emprestados pelos físicos e pelos químicos, por um lado, e pelos médicos e psicólogos por outro. Essa abordagem tradicional comporta a decomposição e a medida, tanto do meio (no sentido restrito do termo) como do homem. O primeiro é decomposto em elementos simples (microclima, poeiras, gases, fumos) e o segundo – considerado apenas do ponto de vista físico – é reduzido a dados antropométricos, a elementos objectivos.”

Do ponto de vista psicológico, os critérios de medida são sempre os mesmos: quer se trate do perfil atitudinal, da carga perceptiva ou do sistema homem-máquina, trata-se, sempre e só, de medir objectivamente variáveis independentes recolhidas graças a um procedimento analítico. O ambiente apreendido na sua totalidade é decomposto em elementos físicos, biológicos e psicológicos, que, por seu turno, são submetidos a uma nova desagregação. Este processo é tido como capaz de medir os micro-elementos do meio (homem incluído) que, considerados separadamente, são confrontados com valores padrão considerados aceitáveis.

Em substância, medimos mas não avaliamos; a avaliação só intervém num segundo tempo, quando se comparam os valores obtidos pelas medidas com as tabelas-padrão. Tira-se dessa comparação uma avaliação de risco ou de não risco, para a qual não se prevê qualquer procedimento de verificação. Este processo é, no fundo, absolutamente análogo ao empregue pelos “gabinetes de métodos” no que diz respeito à organização do trabalho: utilização das mesmas modalidades de decomposição e de medida; mesma correlação de dados elementares com valores padrão; mesma presunção quanto à possibilidade de definir um só valor (o único valor) cientificamente correcto. Além disso, não se tenta, e isso seria aliás impossível, recompor o todo, isto é, o homem e o seu meio. Preocupámo-nos ainda menos com a forma como os homens “vivem” o conjunto das situações de trabalho nas quais se encontram. Contentámo-nos em decompor para medir, em avaliar todos os micro-elementos e em retirar, destas micro-avaliações, uma avaliação global. Isto conduz à negação do homem enquanto sujeito de avaliação. O novo modelo científico que acabou por se impor a Oddone, produzido pela experiência dos homens, caracterizava-se, pelo contrário, por uma abordagem global dos problemas e pela formulação assumida de juízos de valor. Visava transformar o meio de trabalho em benefício do homem, enquanto que o modelo tradicional apenas procurava conhecê-lo (parcialmente). Digamos que esta nova modelização repudiava o homem-mé-dio, não apenas do ponto de vista da sua capacidade de trabalho, mas também do ponto de vista da sua tolerância às situa-

ções de nocividade, quer se trate de elementos tóxicos ou de fadiga excessiva, física ou mental. Ela propõe consignar um novo objectivo à investigação médico-psicológica e privilegiar não a medida, mas a avaliação, não os instrumentos mecânicos, mas o julgamento dessa nova entidade que era o grupo homogéneo de trabalhadores, enquanto portador de uma experiência validada colectivamente de uma forma sincrónica e diacrónica. (Oddone, Re & Briante, 1981).

## Tempos, espaços, métodos

O método não é autónomo – sublinha Re (Oddone & Re, 2000). O método constrói o objecto da investigação. Os métodos são filhos das hipóteses que me coloco. Eu defino o objecto da minha investigação e, em relação a isso, eu defino os métodos.

A psicologia do trabalho tradicional, dominante, não pensava na hipótese de a experiência ou a competência se poder desenvolver em situações desfavoráveis e por isso não a estudava. Não desenvolvia por isso métodos adequados porque não era esse o seu objecto.

Oddone, Re e Briante (1981) formularam então uma hipótese: A competência não estava lá. Era algo que deviam recolher, mas procurando qualquer coisa a mais, procurando uma competência profissional alargada, desenvolvida pelo sujeito e não por todos e que seria uma mediação concreta fundamental para definir as situações, mesmo com os mesmos modelos de ordem geral subjacentes. Quer dizer, havia trabalhadores (como há professores, médicos, militares) que se destacavam entre os seus pares, porque desenvolviam essa capacidade de produzir um conhecimento, que é um conhecimento do contexto, que não está generalizado nem é generalizável. Um contexto que não é simplesmente um espaço, mas também um tempo, que tem uma dimensão temporal. Por isso não o posso conhecer através de um contexto exterior, devo conhecê-lo através do *expert*, com métodos que me permitam recolher uma parte mais invisível, mais humanizada, mais contextualizada da competência.

Oddone e a sua equipa partem então à procura de meios que lhe permitam ajudar os colectivos de trabalhadores a alargar o seu poder de acção no e sobre o meio de trabalho real e sobre si mesmos. Como refere Clot (1999), a tarefa consistia em inventar ou reinventar os instrumentos dessa acção, não protestando simplesmente contra os constrangimentos ou “negociando-os”, mas pela via da sua superação concreta.

“Nós não pretendemos propor uma nova psicologia do trabalho, mas um novo modo de desenvolvimento para essa psicologia, persuadidos que somos de que desta nova forma de fazer ciência nascerá uma psicologia do trabalho diferente” (Oddone, Re & Briante, 1981, p. 217).

## Construir “lugares-comuns” em cima de “não-lugares”

Ainda que assumamos que a experiência, que a competência é importante, não podemos pedir a um sujeito que nos transmita

a sua competência. Ele não está em condições de o fazer.

Muita gente fala de uma competência implícita, tácita, que não é verbalizada ou verbalizável. Oddone e Re trabalharam muito sobre uma hipótese que é um pouco diferente: o *expert* verbaliza a sua competência de forma diferente em função do psicólogo com quem interage, das questões colocadas, dos métodos empregues. Ele toma consciência da parte analógica da sua competência apenas através da relação com o psicólogo, que lhe permite visualizar os esquemas de actividades implícitas. Nessas condições, com o objectivo de transmitir até à possibilidade de “descobrir” o seu comportamento profissional, o *expert* produz a reformulação linguística de um saber operacional, inicialmente estruturado de forma analógica. A conversão de modalidade analógica em modalidade digital determina uma mudança de estrutura cognitiva no *expert*. A este nível, o psicólogo, que analisa o trabalho, pode ser visto como um *expert* de aquisição e de valorização da competência (Re, 1990). Assim, não podemos, não devemos falar de uma competência implícita como algo que o *expert* tem na sua cabeça e que não diz, mas mais como algo que ele não tem na cabeça mas constrói com o psicólogo. Antes tem modos operatórios, gere os problemas de uma forma analógica, sem ter consciência, sem verbalizar para si mesmo o que faz, ele não o sabe dizer.

O psicólogo está, assim, a pedir ao trabalhador algo que ele não sabe fazer. Então, precisam (trabalhador e psicólogo) de um método que os ajude a construir qualquer coisa que não está lá. É preciso um método para gerir essa transmissão, senão vão obter apenas uma deformação e não uma transmissão. O psicólogo vai ouvir apenas o que o seu interlocutor pensa que ele quer saber. Sem esse controlo metodológico, será inevitavelmente aquele que possui a linguagem técnica que dominará esse processo de tradução da competência analógica em saber digital, seja ele o trabalhador (o *expert* do domínio) ou o técnico (o informático, por exemplo), que utiliza uma linguagem centrada na tecnologia e não a linguagem da competência. Em qualquer dos casos, há sempre uma perda de potencial de melhoria deste sistema, que deriva da heterogeneidade das linguagens dos elementos que o compõem.

Mas, pelo contrário, podemos representar o espaço de comunicação entre os *experts* implicados na análise do trabalho como um “não lugar”, que vai ser progressivamente transformado em “lugar”, através da construção de uma linguagem “comum”, que não é nenhuma das linguagens de partida, mas que será a linguagem de chegada (Oddone & Re, 2000).

A psicologia parte então à procura de condições que lhe permitam favorecer a formalização e a transmissão da experiência profissional e é desse esforço que resultará, após várias tentativas, o método das “instruções ao sósia”, que hoje em dia continua como pano de fundo de diversos trabalhos que visam a formalização da experiência, não só por Oddone e colaboradores, mas também por um conjunto de autores que, de uma forma ou de outra, os seguiram (Clot, 1999, 2001; de Vincenti, 1999; Duarte, 1998).

## À procura de um método: as instruções ao só-sia

Apesar da sua formação médica, Oddone não estava portanto em condições de responder à questão de saúde que lhe tinha sido dirigida pelos trabalhadores, como também não o tornava capaz de “interrogar” as pessoas, de forma adequada, sobre o seu meio de vida e de trabalho. Para o fazer, deveria ter um plano profissional de investigação que lhe permitisse reconstruir a condição de produção e a organização do trabalho que a definia, até a uma especificação suficiente para “ver” o que “via” o trabalhador em situação produtiva.

Precisava antes de tudo de resolver um problema chave: construir uma linguagem que tornasse permeável a interface entre si, como técnico de saúde, e eles, como sujeitos que lhe pediam que gerasse a solução do problema da nocividade do trabalho. Uma primeira tentativa - refere Oddone (1999) - foi a de tentar reconstruir a representação dos trabalhadores sobre os factores de risco, enquanto conjunto mínimo de conhecimentos do mesmo tipo que os conhecimentos científicos, sem mudar de paradigma, ou seja, em termos de divulgação.

A solução passou ainda pela linguagem, pela “competência de utilização” comum a todos, por um guião; pelo material cognitivo mnemotécnico, ligado à linguagem histórico-natural; por aquilo que, se poderia definir como “aquilo que não podemos não saber”.

“Que imagens vêm ao espírito, por associação, quando um sujeito escolhe uma casa? Quais quando pensa numa fábrica? Quais quando pensa em fadiga?”. As respostas eram imagens familiares a todos, seja qual for o nível de escolaridade. Daqui derivam os “quatro grupos de factores nocivos” que nos anos 70 foram o instrumento essencial da linguagem da saúde nas fábricas.

A casa faz lembrar: temperatura, iluminação, ruído, ventilação, humidade (1º grupo). A fábrica: poeiras, gases, fumos, vapores (2º grupo). A fadiga, dois tipos fundamentais de fadiga: a tradicional, devida à actividade física (3º grupo), outras formas infinitas de fadiga devidas a outras causas que não a actividade muscular, por exemplo, monotonia, ansiedade, repetitividade, ritmos excessivos, responsabilidade (4º grupo).

Assim se conseguiu definir um glossário comum, compreensível por ambos os lados da interface, que servia de base à análise das condições de trabalho a que o sujeito estava exposto. Este modelo dos 4 grupos de factores de risco, foi também retomado mais tarde, como veremos mais à frente.

Um segundo elemento de reorientação da competência no sentido de uma psicologia da saúde caracterizada num sentido ergonómico, verdadeiramente transformador, passou pela consciência reflectida da centralidade dos “locais”. Construiu-se então o mapa bruto. Os trabalhadores desenhavam mapas brutos dos seus postos de trabalho, de forma grosseira, como um mapa do tesouro. Isto representava a possibilidade de confrontar mapas cognitivos espaciais, que a psicologia conhece bem mas utiliza pouco (Oddone, 1999). Utilizá-los significa descobrir que, sob o seu aspecto grosseiro, os mapas cognitivos revelam uma riqueza

za notável. Definem-se como brutos pelo significado atribuído ao adjectivo pelo dicionário. “à espera de uma qualquer elaboração formal”. A possibilidade de confrontação significava verificação, possibilidade de capacidade crítica, capacidade de distinguir dois lugares distintos.

No entanto, Oddone e a sua equipa foram-se apercebendo de que, apesar do seu grande empenho neste processo, os resultados não eram os desejados. Quando falavam com os trabalhadores, continuava a haver algo que não funcionava. Aperceberam-se de que os trabalhadores o faziam eliminando aquilo que pensavam que os entrevistadores já sabiam, o óbvio (“*ce qui va sans dire*”, “*ce qui tombe sous le sens*”).

Foi na tentativa de ultrapassar os limites do óbvio, que Oddone concebeu o método que baptizou de “método das instruções ao só-sia”, que consistia em pedir a cada sujeito que desse instruções a um eu-auxiliar, a um só-sia. Na sua formulação original (Oddone, Re & Briante, 1981, p. 57) o pedido era apresentado nos seguintes termos: “Se existisse uma outra pessoa perfeitamente idêntica a ti próprio do ponto de vista físico, como é que tu lhe dirias para se comportar na fábrica, em relação à sua tarefa, aos seus colegas de trabalho, à hierarquia e à organização sindical (ou a outras organizações de trabalhadores) de forma a que ninguém se apercesse que se tratava de outro que não tu?”. É claro que, com este método, não se recolhe o comportamento real e total do indivíduo, mas a sua imagem, a representação que ele tem do seu próprio comportamento.

Do ponto de vista psicológico, isto é interessante porque obrigava o sujeito a pensar, em detalhe, no que era e no que fazia (chegar cedo, chegar tarde, olhar, falar, conversar com os outros...). Os trabalhadores apercebiam-se sobretudo de que tinham inventado soluções muito importantes, utilizando a experiência para melhorar a saúde.

A equipa de Oddone apercebeu-se então de que, à medida que utilizava o método, não adquiria apenas a possibilidade potencial de se substituir ao trabalhador (nem era esse o objectivo), mas também se apercebia da maneira como poderia melhorar o trabalho, apropriando-se - fazendo própria - a experiência dos homens.

Significou também que o homem deveria estar no centro do processo. Para o fazer é preciso uma experiência que os autores não tinham. Faltava algo entre o investigador-psicólogo do trabalho e o sujeito-trabalhador, que representava a fonte fundamental de transformação do trabalho.

Não se trata de uma relação clássica, do tipo “eu vi”, “eu estudei”, “eu descobri”. Trata-se de uma relação diferente. Trata-se de um sistema em que os dois sujeitos (investigador e trabalhadores) beneficiam e se transformam progressivamente.

O centro de gravidade da investigação psicológica desloca-se. Passa do diagnóstico à invenção de um quadro e de um dispositivo onde os implicados podem pensar colectivamente o trabalho para o reorganizar. “A análise do trabalho já não é apenas a fonte da acção, mas um recurso para sustentar uma experiência colectiva de modificação do trabalho por aqueles que o fazem” (Clot, 2001, p. 10).



## Desenvolver a experiência: que presente, que futuro?

Mais de trinta anos nos separam dos primeiros trabalhos que nos deram a conhecer Oddone e Re. A conjuntura histórica é manifestamente diferente: as lutas ideológicas esmoreceram, mudaram de sede, de tom, de protagonistas; o trabalho industrial transformou-se, impulsionado por uma revolução tecnológica muitas vezes desregrada, muitas vezes vista como a solução (em si e por si só) para tudo, solução para a baixa da produtividade, solução para a “garantia” da qualidade; o trabalho dito *manual* é cada vez mais também um trabalho *menos manual*, mais invisível, um trabalho dito *cognitivo*, de monitorização, de vigilância. Outras formas de trabalho, outras formas de prestação de serviços, vão aos poucos ganhando terreno ao trabalho industrial, ao trabalho “sujo”, onde os autores começaram a redescobrir a experiência dos trabalhadores.

Mas desengane-se quem pensa que esta evolução abalou os alicerces que, na década de 70, Oddone e seus colaboradores começaram a construir em torno dos seus três pilares (linguagem, sistema, interface) e do desenvolvimento da experiência colectiva e individual. Pelo contrário, nunca a natureza dos problemas e dos pedidos sociais, presentes e potenciais, abriu tantas perspectivas de afirmação e de evolução a esta nova psicologia do trabalho.

Como pode o vivido tornar-se um meio para viver outra coisa diferente? Esta é uma questão que permanece central para a análise do trabalho actual. Além disso, é também um interessante problema teórico para a psicologia. Oddone “transmitiu-nos – por exemplo com o método do sócia – a possibilidade de verificar esse fenómeno: o que conta, na observação da actividade vivida, é menos a observação do que a diferença entre as observações; menos a primeira observação do que a segunda que tem a primeira como objecto. O que conta é que os sujeitos “observados” no seu trabalho por aquele que intervém, possam tornar-se um meio de viver outras experiências. É assim, e só assim, que amanhece um desenvolvimento subjectivo da experiência vivida: um desenvolvimento da experiência.” (Clot, 2001, p.10).

Porquê recolher experiências? E para quê? “Trabalhar, hoje em dia, é muitas vezes fazer face a uma imposição: assumir as suas responsabilidades sem ter responsabilidade efectiva na definição do trabalho, amplamente submetida a objectivos fictícios. Responsabilidades sem responsabilidade: eis uma das maiores separações do trabalho actual.” (Idem, p.11).

É implicitamente exigida aos trabalhadores uma disponibilidade psicológica cada vez maior para agir em meios profissionais cada vez mais ambíguos e que, por isso, reclamam que os trabalhadores dêem cada vez mais de si. Esse facto tem consequências: a disponibilidade exigida pressupõe e exige, em contrapartida, um desenvolvimento dos recursos colectivos voltados para a acção. Mas, a organização do trabalho (de qualquer trabalho e não apenas o trabalho industrial), que deveria colocar esses recursos à disposição dos trabalhadores, esquiva-se massivamente a essa missão. Ela não oferece uma disponibilidade

comparável àquela que exige. Ela priva os trabalhadores dos meios de exercer as responsabilidades que eles assumem apesar de tudo (Clot, 2001). Ela priva-os da sua experiência e do potencial que esta encerra.

## Linguagem, sistema, interface

Apoiando-se em Winograd e Flores, Oddone (Oddone & Re, 2000) apresenta uma exploração interessante do óbvio, para além do qual é difícil de passar. Partilhamos coisas sempre através da *obvieta*, do conjunto de elementos que temos em comum. Se passarmos para além disso, para além dos limites do óbvio, passamos a ter um problema.

É em relação a isso que se pode falar de *breakdown*, de ruptura. Das dificuldades que temos à partida para a comunicação, quando queremos comunicar qualquer coisa que está para além daquilo que temos em comum. É este o aspecto fundamental: Ver para além daquilo que vemos. O que não é fácil, como não é fácil sequer compreender o que isto significa.

A verdade é que foi um pouco isto que Oddone descobriu (se bem que não o tenha descoberto desta forma) quando se encontrava com os trabalhadores, com os técnicos e não compreendia completamente aquilo que diziam. Não compreendia porque via apenas aquilo que conhecia.

“Então - refere Oddone (Oddone & Re, 2000) - se aceitarmos o conceito que poderia aqui haver de *breakdown*, isto é, de um momento no qual a partilha é impossível porque há algo que está para além daquilo que temos em comum, então o problema está relacionado com a divisão entre o domínio da existência e o domínio da descrição. Ou seja, nós conhecemos através do domínio da descrição, já que o domínio da existência é um domínio diferente e, entre os dois, há muitas vezes situações de ruptura.

A forma mais simples de ser claro é estando dentro do discurso que nos dá o sujeito com quem temos uma série de coisas em comum. A linguagem é, por isso, algo que nos chama a atenção para o facto de que o *expert* que nos interessa, o trabalhador que nos interessa, deve ser aquilo que certo dia os autores apelidaram de “*expert-bruto*”, entendendo-se bruto como algo que é necessário elaborar.

Na conversa que iniciavam, estavam prestes a elaborar, em conjunto, qualquer coisa que não existia ainda.

Re (1990), em “Psicologia e soggetto esperto”, propõe que se analise a relação de continuidade entre o sujeito que investiga e o sujeito investigado (no sentido figurado do termo), como uma escala de consciência reflectida. Isto é, há uma fase na qual o *expert* e o investigador estão numa situação de simples diálogo e, se o investigador não for capaz de fornecer ao *expert* os elementos que lhe permitam perceber a *expertise* bruta e elaborá-la com o investigador, não é possível ultrapassar os limites do óbvio.

Este é o elemento fundamental de tudo o que fazemos. O investigador, o psicólogo do trabalho deve ser capaz de convencer o sujeito de que ele é portador de uma experiência, de uma capacidade, de um plano de comportamento (Miller, Galanter & Priam, 1960), que existe de um ponto de vista analógico (já que

ele é capaz de o utilizar), mas que não é, de todo, capaz de transmitir. É necessária uma construção conjunta e, recuperando o conceito de linguagem em termos de *breakdown*, devo partir para a investigação convencido de que há qualquer coisa que está para lá do que nos pode ser transmitido directamente. Se eu conseguir convencer o outro disso, há de haver um momento em que estejamos em condições de ver os elementos que é preciso desenvolver dessa *expertise bruta*. Vamos produzir qualquer coisa transmissível.

Este é um aspecto muito interessante e que tem a ver com a noção de sistema auto-poiético: A partir da cibernética, os autores partem da hipótese de que todos os sistemas (sistema de saúde, de produção automóvel, de ensino) são capazes de se auto-regularem com base nos seus resultados positivos e negativos. Devem, no entanto, ser capazes de memorizar esses resultados.

Quando um sistema social é capaz de se auto-regular, torna-se um sistema auto-poiético. Isto é, ele responde a toda a estimulação externa e a tudo o que acontece como algo que lhe impõe que se defenda. Ele perdeu a função social e tornou-se um sistema que se serve de *feedback* para se salvar.

O que interessa aos autores no respeitante à noção de sistema, é o facto de um sistema ser aqui considerado como um conjunto de grupos que são homogêneos no sentido em que têm a mesma linguagem. Os subsistemas que têm a mesma linguagem, uma linguagem homogênea, têm uma *obvieta*. Eles conseguem compreender-se por que têm a mesma visão do mundo, a mesma linguagem.

Entre estes subsistemas há interfaces, que são caracterizadas pelo facto de serem frequentemente comandadas por um dos seus lados. Por exemplo, na interface médico-cidadão é o médico que decide, não há permeabilidade na interface.

À medida que a sociedade se desenvolve, estas e outras interfaces estão em constante evolução. Portanto – e aí está uma função fundamental do psicólogo do trabalho – é necessário otimizar, dominar a permeabilidade concreta das interfaces entre os subgrupos. Esse é, por exemplo, um aspecto ligado com a questão das instruções ao sócio, isto é, há dois grupos que têm linguagens diferentes e cuja interface há que trabalhar. Isto tem a ver com aquilo que os autores chamam o “*dove*” (o onde), isto é, o contexto concreto, o local. Porque só aí somos capazes de ter acesso à competência de um sujeito.

### Como transferir usabilidade?

Um trabalho que Oddone e Re desenvolveram e que denominaram SEQUIME (Séquence des images-écran), como outros que poderíamos citar, podem ajudar a responder a esta questão da transferência da *usabilidade*, do potencial de utilização na preparação de projectos de informatização. Tratou-se de uma tentativa (que apenas abordaremos na sua ideologia) de alargar o conceito de interface homem-computador (em termos de simples produto), abarcando o problema da comunicação entre o especialista em informática e o utilizador, de modo a que este último não seja obrigado a utilizar soluções técnicas frequentemente pouco adequadas à sua experiência e ao contexto da sua

actividade. Os operadores sabem o que necessitam de ver no ecrã e em que sequência. Se o conseguirem transmitir, depois a transmissão para o programa informático é apenas uma questão técnica. O psicólogo do trabalho tem um papel essencial nessa interface.

Ora, isto remete-nos para outra questão, que tem especificamente a ver com a psicologia e, particularmente, com a psicologia do trabalho – a restituição. Uma restituição que, em psicologia do trabalho, interessa a outros e não apenas a si própria. Ter resultados que transformam, coloca-nos numa situação que tem muito em comum, por exemplo, com a psicoterapia. Temos uma função de *prise en charge*, de responsabilização. É uma intervenção a longo prazo e que passa sempre por uma restituição. Podemos tornar a pessoa capaz de se ver como sujeito activo que pode modificar a sua situação de trabalho.

O papel do psicólogo do trabalho no seio de uma equipa pluridisciplinar é, por outro lado, um papel que tem a ver com o aspecto cognitivo e de memória. Um aspecto essencial é o de considerar a memória, o conhecimento do que aconteceu até este momento em qualquer empresa.

A forma na qual o sujeito pede ao técnico para intervir é simples: “queria que informatizasse aquilo que eu faço todos os dias”. O que acontece normalmente, é que o informático, num dado momento diz “já percebi”, e a partir daí vai dar um protótipo ao sujeito. Mas o que há que não compreendemos? Não vemos o que o informático compreendeu daquilo que havia na cabeça do sujeito que pediu a informatização. Também não vemos como isso pode ser feito do ponto de vista técnico. Não sei nada de informática. Sei, no entanto, que tem um ecrã que corresponde a páginas; e páginas eu conheço. No momento em que passo a informação ao informático passamos a ter qualquer coisa em comum.

### Da usabilidade à utilidade

Falemos de qualquer coisa mais visível do que até aqui. Tentemos integrar os princípios gerais apresentados, no contexto que os gerou, nos avanços e recuos que lhes dão sentido e que alimentam o seu desenvolvimento – a acção, a intervenção concreta, a melhoria dos homens e dos sistemas em que se movimentam.

O que significa uma abordagem ergonómica para Oddone e Re? Para que serve? O que dá? Quais as situações que se pode derivar dela?

Tentar-se-á apresentar outras imagens, que enriqueçam e complementem aquelas que vimos a propósito das investigações que Oddone, Re e Briante (1981) relatam em “Redécouvrir l’expérience ouvrière”, feito na indústria. Vejamos então alguns trabalhos feitos sobre a tecnologia do computador.

### A competência: tecnicizar a nossa para preservar a dos outros

Os pedidos de hoje em dia são pedidos complexos, que mexem com todas as dimensões da intervenção de que falámos. Não podemos trabalhar sozinhos. Precisamos de nos inserir num



grupo de trabalho que abarca competências diferentes. Muitas vezes, quando trabalho com outros profissionais – refere Re (Oddone & Re, 2000) - sou capaz de ver a sua competência, mas eles nem sempre são capazes de ver a minha. Eles têm sempre dificuldade em identificar a minha competência enquanto psicólogo.

Em segundo lugar, eles trabalham cada um por si, mas apenas o psicólogo tem os instrumentos para criar um grupo de trabalho integrado para a projecção de uma nova situação de trabalho a sua complexidade.

Assim, o psicólogo pode desenvolver dois tipos de competência: (i) uma competência directa, para analisar a organização, as actividades; (ii) uma competência para construir o grupo de projecto – para o gerir de uma forma integrada.

Re teve assim que enfrentar um paradoxo, tinha que *tecnicizar* a sua competência, face a instrumentos que não são instrumentos clássicos do psicólogo, com o objectivo de evitar que se *tecnicizasse* a competência dos outros, porque, sem o psicólogo, o informático intervém e produz-se uma *tecnicização* da competência do operador. Isto é, a interface entre o operador e o informático é dominado pelo informático. A linguagem informática torna-se a linguagem dominante. Neste contexto, o psicólogo é como um guardião que pode permitir ao pedido social (no sentido da criação de uma dinâmica de mudança, como na psicologia clínica) sua explicitação face a todas as competências envolvidas.

Para muitos, activar uma mudança significa, simplesmente, modificar a mesa, os instrumentos, o ambiente físico. Para o psicólogo-ergónomo, activar a mudança é sempre, para além disso, activar uma dinâmica de grupos sociais na organização. E isso é de facto difícil e só é possível a longo prazo.

Re (Oddone & Re, 2000), relata um pedido da parte de um serviço de urgência hospitalar que alegava que havia utentes a mais no serviço. Havia grandes filas de espera, grande volume de trabalho, o que levava a que os profissionais não pudessem trabalhar em condições.

A equipa de Re começou então esse trabalho com uma acção de formação onde procurava o saber de referência no interior da organização, com os enfermeiros, os responsáveis de sector, os psicólogos do hospital, etc. Tentavam assim reconstruir um percurso completo de um paciente num outro Serviço para não terem dificuldades com o Serviço onde iriam efectivamente intervir. Entrevistaram ainda todos os enfermeiros do departamento de urgência e os auxiliares de acção médica, recorrendo numa segunda fase a um conjunto de instrumentos mais específicos. Obtiveram deste modo muita informação e, desde logo, a triagem (a recepção dos doentes) foi uma função que apareceu como crítica e fundamental, em termos da dificuldade de ordenar os pacientes de acordo com a gravidade da urgência.

A partir desse trabalho, a equipa de investigação inverteu a sua relação com os enfermeiros e foram os próprios investigadores que tentaram simular a realização do trabalho. Eram estes que diziam, em pormenor, aos enfermeiros, o que devia ser feito. Foi relativamente fácil simular a primeira meia hora após a chegada do doente. Depois disso, a tarefa foi difícil porque descobriram que os enfermeiros não tinham “memórias”, isto é, no fim da

manhã eles já não se lembravam dos pacientes que haviam recebido nessa manhã. Porque a situação era de tal modo caótica que era difícil memorizar os casos.

Nessa altura, tiveram necessidade de fixar um objecto da investigação, para conduzir a análise da produtividade e da qualidade do serviço. Pensaram então que “o homem no centro” – o seu *slogan* – seria, neste caso, o paciente.

Nos aviões, há a caixa negra que regista tudo – o dito, o escrito, os indicadores, os tempos, etc. Aqui, a caixa negra era o paciente, era o percurso do paciente desde que entrava na organização até ao final do percurso, à saída. Assim, era ele o fio condutor para começar a produzir a visibilidade do sistema.

Naquele seminário/acção de formação inicial com que se iniciou este trabalho no Serviço de Urgência, o pessoal responsável por aquele departamento dizia que “não era possível”. Quando a equipa de Re apresentou o seu projecto de análise, o responsável pela qualidade, o responsável pela planificação, pelo pessoal, diziam que “era impossível”. E diziam-no apoiando-se num *standard*, num padrão de qualidade que tinham já projectado para todos os departamentos de urgência. A questão chave aqui é que deviam pôr a hipótese de que há um *standard* de qualidade sobre o qual trabalham que não é o ideal.

O sistema deveria ser construído em torno do paciente.

Isto conduz Re (Oddone & Re, 2000) à reflexão sobre dois critérios de qualidade ergonómica de um sistema: (i) a flexibilidade do sistema e (ii) a capacidade de integração de um sistema.

Isto é, o paciente, pelo facto de ser paciente de uma qualquer especialidade, activa diferentes recursos, diferentes serviços, diferentes espaços, diferentes instrumentos. O departamento de urgência está ligado a muitos outros sistemas. É o conjunto que deve funcionar, que deve ter a capacidade de se activar em relação às exigências do paciente e de se activar de uma forma integrada para guardar o conjunto do percurso. Não é a intervenção específica que está em causa, mas a consideração por tudo o que se passa desde que o utente entra até que sai (e até depois de sair, com o clínico geral, o médico generalista).

Então porque dizer que o pedido é algo que devemos construir? Porque o pedido era “temos pouco pessoal”, mas, com efeito, a equipa de investigação/intervenção verificou que o sistema de estabelecimento da qualidade do meio era discutível. Um problema era, por exemplo, que as informações eram guardadas apenas em memória. Não havia uma memória escrita. Há datas, mas não espaço para escrever informações suplementares, o que torna difícil gerir o paciente que espera a consulta médica, que espera uma radiografia, que volta do especialista, que já passou uma vez mas que deve voltar a ver o médico, etc. É impossível gerar uma memória. Acontece assim muitas vezes que não se sabe onde está determinado paciente...

Então, a partir dessa análise do trabalho, Re construiu uma série de reflexões, constatando que as pessoas vêem a situação de trabalho de forma muito diferente. Para a enfermeira, a imagem são doentes em risco. A enfermeira gere a informação, o estado do paciente, os espaços, as disponibilidades ou indisponibilidades... Para o paciente, a qualidade que percebe não está ligada ao que recebe em termos de prestação de serviços de

saúde ou de competência. Está antes muitas vezes ligada aos elementos que sentem com maior intensidade. Por exemplo, se ele passa 4 horas na sala de espera, se teve que esperar o tempo pela radiografia, o que ele diz é “Ninguém falou comigo... ninguém se preocupou comigo...”

O que produziu então essa intervenção? Produziu um pedido do arquitecto, que deveria projectar o novo hospital, para simular o percurso do paciente no novo hospital, para visualizar todas as dimensões que podem acumular-se, para dar uma resposta de qualidade ou uma resposta problemática.

O psicólogo do trabalho deve visualizar todas as interfaces que o percurso do indivíduo activa no sistema (físicas, cognitivas, de relação, procedimentos, organização) para traduzir a sua análise em linhas orientadoras, que podem propor para fazer um projecto técnico centrado no paciente e, de uma forma indirecta, sobre todos os operadores que intervêm sobre o paciente. O *layout* da triagem, da sala de cirurgia,...

Muitas vezes trabalha-se para produzir um programa de computador ou qualquer outro instrumento que seja visível, mas há algo de mais importante que é o valor de utilização de uma investigação. Não é só um problema de *usabilidade*, mas principalmente de utilidade, do valor de mudança que ela encerra. A restituição dessa primeira análise, produziu uma primeira mobilização dos enfermeiros, uma crença na mudança e este deve ser o primeiro passo para não criar uma ilusão de que os técnicos podem resolver todos os problemas de projecto. Não são só os *standards*, os valores-padrão (como a altura das mesas, o tipo de ecrã, as cadeiras) que nos podem ajudar, mas também as particularidades do contexto.

A simulação é um recurso metodológico poderosíssimo. Nas instruções ao sósia o objectivo é o de sermos capazes de simular o trabalho de um outro. Neste projecto o objectivo era o de simular o comportamento de um sistema sem o “embelezar”, isto é, sem eliminar tudo aquilo que foge à prescrição ou que “não deveria existir”, tudo o que é imprevisível, ocasional.

Quando nos pedem para descrevermos uma situação de trabalho, há habitualmente uma limpeza do que é accidental. Pelo contrário – nota Re (Oddone & Re, 2000) - se formos capazes de simular um sistema tal qual ele é na sua actuação quotidiana, torna-se possível trabalhar com as pessoas para avaliar e reprojectar as situações. E este já não é um projecto feito “à escala”. Não é “tomem lá o programa para memorizar o percurso do paciente”. É antes “como podemos estruturar essas informações?”; “como podemos apresenta-las num ecrã?”. Mas não é um problema do programa. É um problema da análise da actividade. A actividade, os objectos são centrais.

Há um método possível hoje em dia, porque a equipa de Re reconstituiu o percurso do paciente a partir de frases das enfermeiras que continham desvios. A restituição colectiva permite desenvolver essa análise e atravessar a linha entre a análise e o projectar de um sistema, muitas vezes com um custo muito baixo. Não se trata de saber “que novos instrumentos?”, mas de conhecer procedimentos quotidianos e de fazer com que deixem de estar ligados à iniciativa de uma pessoa, torna-los algo que é de todos.

Será possível, no plano da análise do trabalho, definir modelos de simulação para sistemas sociais, para organizações?

Se formos capazes de simular um sistema organizado, talvez tenhamos métodos capazes de gerar a produtividade e a qualidade.

Muitas vezes os simuladores técnicos traduzidos para sistemas sociais são os mais bem aceites pelas empresas, o que é uma ilusão, porque simulam algo que não funciona assim. Para simular um sistema social - remata Re (Oddone & Re, 2000) - devemos ser capazes de focalizar um dado sistema, em profundidade, sem generalizar, mas de uma forma “idiográfica” e etnográfica (se bem que a etnografia será eventualmente insuficiente para produzir a mudança, dificilmente activando o poder social no sentido da mudança).

## O Sistema de Informação Concreta

Conhecemos Oddone e a sua equipa através das suas reflexões sobre as questões da saúde e do ambiente de trabalho, utilizando os trabalhadores como os sujeitos, os actores fundamentais. Foi a partir daí que começaram a colocar a questão de desenvolver uma investigação-acção, que, pela sua filosofia, duração e visibilidade, merece aqui um destaque particular. Trata-se de um projecto que procurava possibilitar a prevenção da doença devida ao ambiente, a partir de um aspecto particular do ambiente: as empresas. As empresas são, do ponto de vista científico, laboratórios que permitem descobrir relações entre os próprios laboratórios e a saúde dos homens.

Começamos por nos colocar o problema: “O que é a prevenção?” – relata Oddone (Oddone & Re, 2000) - Não devemos confundir a prevenção real com a palavra. A prevenção de doenças é algo de que se fala há muito tempo, mas que não temos sido capazes de realizar. As doenças que podemos certamente eliminar, as doenças elimináveis são, certamente, devidas aquilo que podemos designar como “o ambiente construído pelos homens”, porque se o construirmos de outro modo não teremos a doença. A partir daí, Oddone e a sua equipa tiveram a possibilidade de conceber um sistema (no sentido que aqui interessa: um sistema composto por subsistemas e utilizando uma dada linguagem).

Há cerca de 20 anos, a partir da resposta a um pedido de uma sociedade de seguros mútua, desencadeou-se então um projecto piloto para a transformação de uma instituição de saúde, com base territorial na região de “*Bouches-du-Rhône*”, em França. Desenvolveu-se assim uma investigação na área da psicologia da organização da saúde, com base ergonómica, daí resultando um projecto de organização da saúde: o Sistema de Informação Concreta (SIC).

O objectivo da intervenção de Oddone era, deste modo, o de transformar a organização curativa existente, numa organização capaz de identificar (para poder eliminar) as doenças seguramente elimináveis, enquanto doenças devidas ao ambiente construído. E propunha-se fazê-lo definindo os riscos prioritários, considerados índices prioritários da saúde; criando um percurso de informação sobre a saúde individual; reunindo as informações individuais para obter uma representação da saúde

colectiva; informatizando o sistema; difundindo os resultados como terminais de um serviço ajustado, estruturado de forma a permitir à comunidade municipal a avaliação da organização da saúde e a sua consequente modificação.

O “onde”, dimensão central de qualquer intervenção, foi aquilo que se poderia equiparar a um “centro de saúde” gerido por uma organização de seguros mútua. Um centro de saúde que pode ser considerado como privado no sentido em que gere a saúde (para exigências não hospitalares) dos aderentes à sociedade de seguros mútua, com uma organização autónoma, com secretárias, médicos generalistas, médicos especialistas, um laboratório.

No quadro da actividade usual do médico neste contexto, o SIC representa uma actividade integrada na sua actividade habitual de médico generalista, de médico de família.

Neste caso, os sujeitos fundamentais são os médicos. Já não são os operários na cadeia de montagem, mas os médicos generalistas. Eles podem ser actores de prevenção, mesmo não sendo médicos do trabalho. Não podemos separar o “eu trabalhador” do “eu homem”.

O médico generalista é a interface mais rica, mas também a mais isolada. O médico não tem a credibilidade para modificar as situações de perigo. Era possível para o psicólogo do trabalho construir uma mudança que permitisse que *experts* isolados trabalhassem em conjunto, através de um sistema de informação – foi isso que procurámos, refere Oddone (Oddone & Re, 2000).

Começamos então a utilizar as instruções ao sócia no sentido de recuperar a experiência do médico, definindo um percurso diagnóstico diferente, que era construído sobretudo do seguinte ponto de vista: o médico tinha sempre a suposição de que a doença dependia do ambiente. A partir daí desenvolvia um percurso diagnóstico, uma abordagem. O médico, com base em regras instauradas no sistema, levanta a suposição de que a doença possa estar ligada ao trabalho ou ao ambiente e, a partir daí, nós ajudamos o médico, através de uma entrevista, de um questionamento feito por uma secretária, treinada de uma forma bastante precisa para essa função.

A declaração do médico, que pode ser substituída pela declaração do próprio sujeito que quer saber se a sua saúde está em risco do ponto de vista das agressões ambientais, dá lugar à criação de uma lista de sujeitos presumivelmente em risco.

Quando um cliente se dirige ao centro de saúde para uma visita usual, se estiver assinalada para ele uma situação de “presunção de risco”, põe-se em marcha um ciclo caracterizado pelo percurso: médico, secretária, cartógrafo, médico. Um percurso que a informação, considerada central no sistema, traça e que o psicólogo da saúde conduz do ponto de vista dos procedimentos. Aquele que o gere, do ponto de vista operacional, através das pessoas implicadas, em particular dos médicos generalistas, é uma figura nova na organização da saúde – o cartógrafo. Ele é o gestor de uma intervenção de ergonomia cognitiva, controlada pelo psicólogo, visando a recuperação da experiência dos sujeitos implicados, em particular, os conhecimentos do cliente sobre o seu micro-meio de vida e de trabalho.

A partir daqui, o médico passa a ter a possibilidade de utilizar qualquer coisa, que, geralmente, não pode utilizar.

Começamos a pensar o que é que o médico generalista pode saber ou precisar de saber sobre o paciente (anamnese), mas a coisa mais importante – o ponto de vista do trabalho – ele não pode conhecer, é muito difícil. Iriamos tentar facilitar-lhe o acesso a essa informação de uma forma sistematizada e integrada.

## O ciclo do SIC

Depois da sinalização do médico que dá origem ao percurso, passa-se ao inquérito por uma secretária, que preenche a ficha individual de riscos e a ficha do posto de trabalho. Para recolher as informações necessárias, a secretária segue um procedimento definido e periodicamente verificado pelo psicólogo com os operadores interessados. O procedimento utiliza o modelo dos quatro grupos de factores nocivos (a que se fez referência mais atrás neste texto, aquando da apresentação da técnica das instruções ao sócia) e as informações já acumuladas no cadastro de situações de risco do SIC, na tentativa de criar uma linguagem comum.

A ficha individual de riscos, informatizada, é composta por 4 áreas: (i) a primeira permite identificar o sujeito (o nome é apenas visível para o médico que o trata); (ii) a segunda identifica o posto de trabalho e os riscos eventuais por exposição; (iii) a terceira precisa os riscos de doenças e os agentes agressores (*atteintes*) eventualmente presentes. Estas três partes são rigidamente codificadas enquanto que (iv) uma quarta parte, chamada “folha de acompanhamento”, contém todas as restantes informações (não trabalhadas de forma codificada nas outras áreas) sobre o sujeito e sobre as condições de riscos, já que se presume que elas possam ter interesse. O objectivo é o de facilitar uma observação, gravada, “aberta”, não definida *a priori* pela codificação.

A ficha do posto de trabalho representa a base da anamnese ambiental, concreta, utilizável para estabelecer uma ligação eventual entre dano e ambiente. O posto de trabalho é identificado através de três elementos: o “2 x 2”, o “OQF” e a “especificidade local”.

- O “2 metros por 2 metros” define o contexto espacial concreto no qual um sujeito trabalha (pode haver mais do que um por trabalhador);

- O “O Que Faz” é aquilo que o sujeito faz verdadeiramente no seu posto de trabalho (a tarefa conotada de forma adequada);

- A “especificidade local” identifica se a actividade de trabalho, o processo, tem características específicas, positivas ou negativas, no que respeita ao risco em relação às actividades de trabalho do mesmo tipo.

A avaliação do risco e/ou do dano na saúde do indivíduo, ou seja, a necessidade de exames, o significado dos resultados, a eventual declaração de doença profissional, é da competência do médico generalista. O mesmo que assinalara a suspeita de risco e que a verifica com base nas informações (ambientais, clínicas e de laboratório).

O cartógrafo constrói arquivos dos postos de trabalho em risco. O termo que o qualifica profissionalmente deriva do seu dever

de produzir cartas/mapas de risco. As cartas são construídas desde baixo, por aposição, sendo cada novo caso acrescentado aos casos já conhecidos. As cartas são utilizadas, juntamente com uma parte do material das fichas individuais, para a construção de um painel municipal de riscos composto por:

A. Uma carta topográfica do município, com a notação dos locais em risco;

B. Quatro colunas relativas aos riscos prioritários:

1. lista numérica das pessoas em risco para cada um dos riscos prioritários (estimativa);
2. lista numérica das pessoas em risco (conhecimento documentado no SIC);
3. lista numérica dos danos (estimativa);
4. lista numérica dos danos (conhecimento documentado no SIC).

O painel municipal de riscos é actualizado periodicamente e utilizado pelos três protagonistas do Sistema de Informação Concreta: os cidadãos, os médicos e o presidente da autarquia. Este painel representa um dos dois pólos (o outro é representado pelas fichas individuais) de um sistema ergonómico (adaptado e transformador) com uma forte possibilidade de função cibernética, no sentido em que as informações tornam possível o controlo do território para verificar a melhoria da saúde para a qual tende o sistema.

## Uma acção-investigação em ergonomia da saúde

A organização da saúde comporta a identificação dos “actores” fundamentais da organização, actuais e/ou potenciais, e as interfaces de contacto.

Oddone utilizou um esquema que permite a confrontação entre situações diferentes. Há sempre três elementos presentes, no quadro do território de um município, no cenário da organização da saúde: os cidadãos, os médicos generalistas e o presidente da autarquia. O triângulo de base para o Sistema de Informação Concreta.

A qualidade de cidadão é comum a todos: é o sujeito que tem o problema da sua própria saúde. Todos têm a qualidade de cidadãos, incluindo os componentes dos segundo e terceiro grupos. O segundo grupo – o dos médicos generalistas – tem uma função social particular: “avaliar” a saúde dos cidadãos (e agir em consequência). O terceiro grupo, representado emblematicamente pelo presidente da autarquia, compreende aqueles que, na sociedade, têm a função de gerir o território municipal, o ambiente construído, também em função da saúde.

O estudo das relações entre esses actores pressupõe a hipótese de que há uma homogeneidade de linguagem no interior desses três grupos e uma heterogeneidade entre grupos. Consequentemente, para o psicólogo, é de um interesse notável o estudo das interfaces de comunicação entre esses grupos. Em primeiro lugar, para verificar quais são apenas potenciais e quais são actuais. Por outro lado, há interesse em saber se há prevalências numa das áreas que se interligam; se a permeabilidade é válida nos dois sentidos; se, no conjunto, a perda de

informação na passagem é aceitável. O estado destas interfaces determina e define a eficácia das linguagens procedimentais: a estrutura dos dossiers médicos, o procedimento de interrogação anamnésico e as categorias concretas de suporte, os códigos de classificação de doenças, as linguagens de memorização de elementos de referência. O conjunto complexo, em geral confuso, muitas vezes obsoleto, por vezes inadequado, das linguagens da saúde...

De entre as interfaces possíveis entre os três grupos, apenas uma está geralmente activa: a interface entre o cidadão singular e o médico generalista correspondente. Na situação especial dos dois municípios nos quais Oddone trabalhou, em França, onde as diferenciações formais dos serviços de saúde periféricos são muito amplas, a sociedade de seguros mútua desempenhou um papel fundamental para a definição da dinâmica do triângulo cidadão – médico – presidente da autarquia.

A nova função activada – a do cartógrafo – desempenha o papel essencial da gestão operacional das interfaces. Neste sentido, a importância da linguagem revelou-se determinante para a partilha de categorias e de estratégias, sobretudo de procedimentos ajustados e participativos. Todo o percurso de informação, desde o momento do nascimento da suspeita até ao conhecimento do risco “*de*” reconhecido (doença, dano consecutivo ao risco “*por*”), foi reconstruído com o pessoal paramédico e sobretudo com os médicos.

Foram estudados todos os lados do triângulo aos quais correspondem as interfaces, com particular atenção para aquela que se encontra entre o médico generalista e o cliente que foi objecto de investigação com base numa abordagem definida pela equipa como “plano quotidiano de integração”. Simulou-se separadamente o comportamento do médico generalista e do cliente, para avaliar incongruências entre os dois planos, as duas linguagens e a permeabilidade da interface. O objectivo era a construção do menor denominador comum de integração entre os dois planos de comportamento.

Todos os três lados foram activados, ainda que em medidas diferentes. A activação das interfaces entre o presidente da autarquia e os médicos generalistas e entre o presidente do município e os cidadãos, determinou a criação de um Observatório Municipal da Saúde gerido pela Câmara Municipal, que passou a assegurar a difusão dos dados produzidos pelo sistema de informação concreta junto dos médicos exteriores ao SIC e dos cidadãos.

A síntese desses dados é representada pelo painel municipal de riscos, que, de forma actualizada responde às questões: (a) Onde estão os riscos prioritários? (b) Quantos estão expostos a esses riscos? (c) Quantos são os lesados?

## Que resultados?

Mas “para que serve” tudo isto? – pergunta Oddone (1999), e responde:

O que é que isto dá aos cidadãos?

Dá uma representação orgânica, acessível a todos, da situação da saúde da população do município, exposta a uma série definida de doenças elimináveis. Serve para o cidadão ter um

quadro para agir no sentido de uma mudança prevista, para verificar a validade da previsão e das propostas de acção.

O que é que isto dá aos médicos generalistas?

Dá-lhes um instrumento para voltarem a ligar a sua actividade profissional à investigação médica, realizando uma acção-investigação que os qualifica como terminais da investigação científica. Dá-lhes um instrumento novo. Um instrumento para poderem medir a eficácia do seu procedimento, para facilitar a comunicação de interface com os clientes e com os responsáveis pela organização da saúde. Veja-se este exemplo: em 1997, os 9 médicos que trabalhavam no SIC declararam 80 doenças profissionais (mesotelioma, silicose, surdez, etc.) contra igual número de declarações feitas pelos outros 129 generalistas da região, mais os 132 especialistas, mais o hospital, etc. (uma média de 9 declarações feitas pelos generalistas integrados, contra uma média de 0,16 para os generalistas isolados).

O que é que isto dá ao poder local?

Dá-lhe uma representação partilhada (potencialmente partilhável) da saúde da colectividade da qual derivam intervenções verificáveis para a sua melhoria. O SIC permite a procura da representação adequada para melhorar, de forma participada, a qualidade total da saúde.

O que é que mudou?

Existe uma organização da saúde que tem uma estrutura em funcionamento, visível. Definiu-se um cadastro das situações de risco (8 classes no que respeita aos ambientes de vida e de trabalho). A situação mais estudada, bem como a mais codificada, mais conhecida com base na literatura médica sobre as exposições, é a que corresponde às actividades económicas (6ª classe). Do conjunto de riscos ligados às actividades económicas, escolheu-se 7 riscos prioritários por serem os mais graves e/ou mais frequentes. Estes foram escolhidos por serem riscos elimináveis, devidos ao ambiente construído pelo homem.

Existe uma nova figura profissional que colabora com os médicos e com os gestores do ambiente: o cartógrafo, que representa uma novidade organizacional fundamental. Ele é o operador que permite ao psicólogo da saúde a supervisão procedimental de todo o sistema, com a possibilidade de uma certificação, ou melhor, de uma validação acreditada da qualidade da organização da saúde. É o responsável pelo cadastro do ambiente, o especialista dos inquéritos sobre o território, em particular sobre o ambiente construído. Ele garante, particularmente, as informações sobre a anamnese ambiental, até aqui praticamente inacessíveis. A sua função não é apenas recolher dados, mas garantir a todos a sua disponibilidade. A qualidade de trabalho do médico é definida pelo processo de partilha dos procedimentos, dos resultados e das inovações. Os procedimentos dos médicos são visíveis, partilhados, formalizados, pelo que o “modelo médio”, o padrão, é mais rico e tende a enriquecer-se progressivamente.

Particularmente, o que mudou foi a valência da dupla médico generalista – cliente, que assume a função de motor de influência do sistema.

A inovação fundamental: a qualidade da anamnese. A inovação é a de complementar a anamnese através de precedentes patológicos dos “pais ambientais”. A reconstrução da anamnese do

sujeito é, por outro lado, reforçada pela memorização do perfil patológico. O médico generalista, médico de família, tem uma carta/mapa mental dos clientes singulares, o que representa um verdadeiro perfil patológico. É uma memória que não está quase nunca escrita, mas ansiosa por enquadrar os sintomas do cliente num contexto de probabilidade definido. O perfil patológico, que compreende o risco ambiental, redefine a anamnese e torna-se uma outra modalidade de classificação, diferente das modalidades tradicionais. As mudanças são estudadas rigorosamente não apenas ao nível do Sistema de Informação Concreta, mas por ondas de choque que se repercutem sobre toda a actividade médica do generalista. Noutros termos, o meta-modelo profissional é influenciado pelos procedimentos ligados ao SIC, também no aspecto curativo.

## SIC – Sintetizando, Integrando, Compreendendo

Após o alerta do médico ou do próprio paciente, a secretária recolhe a percepção do risco (“eu acho que posso estar exposto ao risco x...”). Ela regista onde o paciente trabalha, o seu posto de trabalho, o que ele faz, a sua actividade e a especificidade local.

O cartógrafo elabora essa situação no que respeita ao risco. Ele é um *expert* da relação entre a tecnologia e a saúde, que retoma as informações dadas e, a partir do seu conhecimento sobre bases de dados, sobre arquivos, sobre leis, sobre *experts*, ele passa ao médico generalista a suposição de que poderá haver um risco, a informação acerca do conhecimento prévio da comunidade científica ou profissional sobre os riscos.

Quando o sujeito chega ao médico generalista, esse médico já tem algo que foi construído para ele e que ele não tinha antes do ponto de vista da organização da informação e da memória. Ele tem já uma nova forma de investigação. Há estudos de etologia que sublinham o facto de os animais (como os homens) explorarem o ambiente procurando qualquer coisa. Não olham indiferentemente para tudo, não ouvem tudo, não cheiram tudo. Muitas vezes o psicólogo do trabalho questiona-se porquê não percebemos todos os detalhes do ambiente, falamos de filtros. Eu não vejo o detalhe porque procuro algo específico.

Deste modo, os médicos também não memorizam o paciente, memorizam o diferente, o não habitual, esquecendo completamente o resto. Memorizam o caso, o caso excepional. É uma posição activa de investigação.

Por isso achamos interessante estudar uma memória de trabalho que está relacionada com a performance, que orienta a capacidade, a competência profissional.

Essa investigação prévia permite ao médico generalista procurar qualquer coisa que não procurava antes porque era inútil, ele não podia fazer nada.

Ele vai procurar uma suspeita de risco de agressão (*atteinte*) num paciente que está ainda numa fase em que os efeitos do agente nocivo ainda não são evidentes. Isto permite ao médico generalista procurar os sujeitos que podem estar expostos e intervir de uma forma muito precoce.

No final do percurso, há então duas bases de dados, dois arqui-



vos: (i) de um lado, há a história do sujeito, a sua história profissional, com os riscos; (ii) de outro lado há o painel municipal de riscos, isto é, no plano municipal, existem dados. Há uma saída do sistema de homens que têm uma história profissional conhecida e tudo o que diz respeito à exposição a riscos para a sua própria saúde. De outro lado há um município que conhece o seu próprio território, do ponto de vista do conhecimento da existência de situações de perigo para os seus habitantes.

Não: Oddone e a sua equipa não construíram novas informações. Eram coisas que existiam em algo que não era um sistema. Eram actores que não se conheciam. E o que é interessante é que esse sistema se tornou o motor de um sistema mais alargado que englobou os inspectores do trabalho, que descobriram que havia um conjunto de informações preciosas para o seu próprio trabalho. Descobriram que havia uma lista de pessoas, já reconhecidas enquanto portadoras de uma doença profissional, que foram retomadas para detectar novas situações de risco.

Também médicos do trabalho utilizaram este sistema de informação, que se expande em relação a novos actores que contribuem para o enriquecimento da base de conhecimentos.

Assim, encontrou-se aí o problema do percurso, o problema de um psicólogo que trabalha para focalizar num sujeito singular toda a potencialidade existente numa comunidade, mas que normalmente não é utilizada, a não ser em termos gerais. Aqui ela é focalizada sobre um sujeito particular. São diversos subsistemas que se melhoram na sua capacidade de se integram.

Trata-se do valor heurístico de utilizar o percurso de um sujeito para construir, em torno de si, um sistema e para produzir nesse sistema uma flexibilidade, uma capacidade de se focalizar sobre as exigências desse indivíduo e de se integrar, ou seja, de utilizar todos os seus recursos (antes distribuídos) para ter a melhor prestação face ao sujeito.

## Reflexões e desafios

### Reflexões e desafios para uma democracia cognitiva

No período em que escrevemos o “Redécouvrir l’expérience ouvrière” – lembra Oddone (Oddone & Re, 2000) – inventámos a classificação de quatro factores fundamentais do ponto de vista da doença, partindo do problema do significado pessoal atribuído pelos trabalhadores àquilo que designávamos como “agentes nocivos”. Se ao nível da interface entre mim e o outro sujeito não passa nada, é praticamente impossível de saber se o sujeito está exposto a algo nocivo.

Após diversas tentativas, Oddone apercebeu-se de que a medicina do trabalho tem em conta, primordialmente, os agentes da doença (sílica, por exemplo). Por outro lado, é muito difícil saber se ela existe num determinado meio. Uma coisa é o agente tóxico, outra coisa é saber onde se encontra, em que concentração, quem está exposto a ele...

O representante do poder local pouco sabe da nocividade do ambiente. O médico generalista também poucos meios tem,

naturalmente, para o saber. E os cidadãos? Cada um conhece, pelo menos, as condições de risco a que está sujeito, é muito provável que as conheça. Mas estas são informações que quase nunca são partilhadas e que são dificilmente partilháveis.

Oddone pensou então no que poderia significar uma democracia cognitiva, isto é, ter como hipótese que o conhecimento de um território é um aspecto psicológico. Cada um dos sujeitos conhece uma parte, mas ninguém tem conhecimento completo da realidade. Pode-se então tentar reunir esses conhecimentos parciais. Foi essa a sua hipótese de partida.

Assim, tendo uma hipótese, pode começar-se a pensar em técnicas, em métodos para satisfazer essa hipótese.

Criou-se um Sistema de Informação Concreta, que, pouco a pouco, a partir da suposição e dos resultados do percurso diagnóstico para verificar a suposição, cria um conhecimento sobre as causas de doença eliminável que existem num determinado território.

A abordagem é aquela em que se baseiam as instruções ao sósia. Cada sujeito, no seu local de trabalho, conhece todos os detalhes (condições de trabalho actuais e passadas, suas e dos seus antecessores). Tentou-se produzir técnicas e métodos para restituir ao sujeito, ao cidadão, todas as suas memórias, todo o seu conhecimento.

O que se fez então? Modificou-se o conceito de diagnóstico. O diagnóstico passa a ter sempre como suposição que há no ambiente uma causa de doença. Começou-se a distinguir, do ponto de vista do risco, o risco “por” e o risco “de”. O risco por é o agente que pode produzir uma doença e o risco de é o risco de uma doença que o sujeito pode demonstrar ter.

Criou-se uma linguagem comum.

O triângulo médico generalista – poder – cidadão é um sistema e é uma organização do trabalho, invisível, mas existente e que se pode em certa medida transformar.

Há imensos sistemas potenciais que o psicólogo do trabalho pode explorar. No hospital, por exemplo, são geralmente conhecidas as doenças que caracterizam o território, nem se age, nem se pensa nas formas de as eliminar.

### Por uma memória do trabalho centrada no homem

Por que se interessa o psicólogo do trabalho? Qual a sua especificidade? Os problemas do homem no trabalho e a forma como o sujeito os memoriza – é esse, para Oddone (Oddone & Re, 2000), o objecto de estudo e de intervenção do psicólogo do trabalho.

A memória é o elemento fundamental para que um sistema se possa auto-regular. É preciso criar em qualquer sistema, mecanismos de informação válidos. Estudar o homem no trabalho, estudar a memorização do seu trabalho é um elemento fundamental. Não há nenhum campo profissional, científico que se interesse por isto.

O papel do psicólogo do trabalho, no SIC era o de criar essa memória em função do objectivo do SIC.

Quando se fala de uma memória de uma organização, encontra-se por vezes uma memória que interessa ao empresário, mas



não numa memória que interessa ao homem ou que se interesse pelo homem. O que Oddone descobriu e o que o levou a fazer as instruções ao sócia foi o facto de se aperceber de que toda a gente se interessava pelos operadores, mas que não havia nem uma hipótese, nem uma técnica, que pudesse permitir a reconstrução do percurso de vida de um trabalhador de um ponto de vista profissional. Eliminava-se assim, de uma forma clara, a experiência. Em relação ao médico, por exemplo, não havia qualquer documento válido, que permitisse recuperar a sua memória.

Conseguiu-se, com o SIC, prolongar o presente dos sujeitos, dando-lhes a capacidade de utilizar tudo aquilo que fizeram como algo que possui uma qualidade especial (um pouco como a qualidade das instruções ao sócia), isto é, a qualidade de possibilitar a repetição daquilo que se diz, mas não em palavras, mas em actos, em gestos.

Um médico não tem normalmente a memória de um percurso, como os enfermeiros também não a têm.

Oddone e a sua equipa reconstruíram, com o médico, a forma de memorizar. Construíram uma forma de memorizar que é a mesma para todos os médicos do grupo. Logo, eles passaram a ter uma linguagem comum. Tornaram os médicos conscientes do potencial dessa memória, conscientes da vantagem de serem médicos diferentes dos outros médicos.

Apercebemo-nos, ao longo de 20 anos – remata Oddone (Oddone & Re, 2000) - de que tudo o que tem a ver com o homem que trabalha é trabalho do psicólogo do trabalho. Em certa medida, ele tem a seu cargo a construção dos procedimentos mais válidos, mas não no sentido do "one best way" de Taylor. Há tantos "best ways", quanto sujeitos. O psicólogo do trabalho deve saber que há essa possibilidade e não deve projectar sobre o segundo a forma de trabalhar do primeiro.

## Ferramentas para a liberdade

O que há a fazer com a psicologia do trabalho e não apenas com a saúde?

O que é difícil de pôr em evidência é que Oddone mudou os homens, mudou algo que estava na cabeça dos homens, dos médicos. É esse o papel do psicólogo do trabalho: melhorar o sujeito e as suas condições. Se não melhorar as condições será quase uma produção de escravos.

Oddone mudou os homens utilizando o seu potencial. E isto é bem mais difícil do que possa parecer. Por isso é que a linguagem é um aspecto fundamental. O risco – alerta Oddone (Oddone & Re, 2000) - é o de, depois de tudo o que aqui viram, recuperarem a linguagem que usavam antes, e tudo isto desaparece. Podem ficar algumas coisas, algumas imagens, mas o que Oddone se esforça por nos transmitir é o facto de que o psicólogo do trabalho deve verdadeiramente modificar a organização e tudo o que encontra, utilizando aquilo que já há nos homens. O obstáculo (e a solução) é a linguagem. A linguagem que transforma as coisas incompreensíveis, o breakdown, em problemas.

O que interessa ao psicólogo é a cabeça do homem. Se queremos modificar o seu comportamento, não o podemos fazer com

noções, com coisas que ele pode adquirir. O que aprendemos nos livros temos que o transformar de tal maneira que o possamos utilizar no nosso comportamento profissional diário.

O objectivo do psicólogo do trabalho é identificar o problema daquele que trabalha, quer seja um operário ou um médico, face aos meios que temos para melhorar as suas condições, o contexto concreto. É por isso que o dossier médico é trabalho para o psicólogo.

Qual a possibilidade de um psicólogo do trabalho ser livre, de definir exactamente quais são as condições nas quais podemos desenvolver a produtividade, utilizando a inteligência e sobretudo a experiência dos homens?

O psicólogo do trabalho, numa abordagem ergonómica, tem, em essência, um objectivo, uma capacidade, uma obrigação: a de construir a experiência dos outros, de lha restituir, construindo, redescobrimo assim, também, a sua própria experiência.

## Referências Bibliográficas

- Clot, Y. (1999). Ivar Oddone: les instruments de l'action. *Les territoires du travail*, 3, 43-51.
- Clot, Y. (2001). Editorial. *Education permanente*, 146, 7-15.
- De Vincenti (1999). Ivar Oddone, intellectuel organique et chercheur hétérodoxe. *Les territoires du travail*, 3, 33-42.
- Duarte C. (1998). L'impression flexographique: une contribution de l'analyse ergonomique du travail au sein d'un projet de développement des compétences. *Performances Humaines et Techniques*. n<sup>o</sup>. hors série, 139-141.
- Miller, G., Galanter, E. & Pribam, K. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Oddone, I. (1999). Psicologia dell'organizzazione della salute. In *Psicologia della Salute*, n. 1. Milano: Franco Agnelli
- Oddone, I. & Re, A. (2000). *Seminário apresentado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto sob o título Métodos em psicologia do trabalho*. 10-11 Novembro. Porto: Não publicado.
- Oddone, I., Re, A. & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail?*. Paris: Editions sociales.
- Re, A. (1990). *Psicologia e soggetto esperto*. Torino: Tirrenia
- Re, A. (1995). *Ergonomia per psicologi. Lavoro cognitivo e nuove tecnologie*. Milano: Raffaello Cortina Editore

## Redescubramos en su experiencia: El reto que nos lanza Ivar Oddone

### Resumo

A partir da obra de Ivar Oddone, o artigo tenta reconstruir um percurso de investigação que nos parece ser útil, nos dias de hoje, para activar uma nova reflexão sobre como desenvolver uma psicologia do trabalho centrada no Homem que trabalha e na sua experiência. Num tom frontal e assumidamente informal, reflexos do carácter de Oddone e do teor não ritual dos documentos que estiveram na base deste texto, começar-se-á pelas primeiras reflexões e conceitos pelos quais Oddone se nos deu a conhecer: a redescoberta da experiência operária e da sua centralidade na transformação do trabalho. Derivar-se-ão

questões de método e propostas de Oddone para a construção da experiência e para a exploração do seu potencial transformador, das quais se destacam as “instruções ao sósia”. O texto desenvolver-se-á em torno dos conceitos de “linguagem”, “sistema” e “interface”, operacionalizados em situações concretas sobre as quais a equipa de Oddone foi reflectindo. Dá-se particular relevância ao seu Sistema de Informação Concreta (SIC), a partir do qual se procura lançar algumas reflexões e desafios a que a obra de Oddone nos convida.

#### **Palavras-chave**

Experiência, linguagem, sistema, interface, SIC

#### ***Redécouvrons-nous dans son expérience: le défi que nous lance Ivar Oddone***

#### **Résumé**

A partir de l'œuvre de Ivar Oddone, l'article tente de reconstruire un parcours de recherche. Il nous paraît en effet utile, aujourd'hui, de réactiver une réflexion à propos du développement d'une psychologie du travail centrée sur l'homme qui travaille et sur son expérience. Sur un ton qui assume son caractère frontal et informel - à l'image de la personnalité de Oddone, mais également en raison du contenu non rituel des documents qui sont à la base de ce texte - cet article présente d'abord les réflexions et les concepts par lesquels Oddone nous a été révélé : la redécouverte de l'expérience ouvrière et sa centralité dans la transformation du travail. A partir de là, sont traitées des questions de méthodes et des propositions de Oddone pour la construction de l'expérience et l'exploitation de son potentiel transformateur - et les « instructions au sosie » assument évidemment ici une importance particulière. Le texte s'articule ensuite autour des concepts de « langage », « système » et « interface », qui ont pris du sens dans les situations concrètes à propos desquelles l'équipe de Oddone a développé sa réflexion. On donne alors un relief particulier au Système d'Information Concrète (SIC), à partir duquel sont situés quelques-uns des défis auxquels l'œuvre de Oddone nous convie.

#### **Mots-clés**

Expérience, langage, système, interface, SIC

#### ***Let's rediscover ourselves in their experience: The challenge Ivar Oddone puts before us***

#### **Abstract**

Anchored in the works of Ivar Oddone, this paper tries to reconstruct a research path with particular utility for activating a new reflection on how to develop a work psychology centred on the workingman and on his experience. In an upfront and informal style, reflecting Oddone's character and the “non-rituality” of the documents on which this paper is based, we will start at the first reflections and concepts through which we originally met Oddone: the rediscovery of workers' experience and its importance for the transformation of work itself. From that, we

will derive matters of method as well as Oddone's proposals for experience construction and for the exploration of its transforming potential. In this regard the “instructions to a double” stand in a place of honour. The text will be developed around the concepts of “language”, “system” and “interface”, materialized in concrete situations on which Oddone's team has been reflecting. Particular relevance will be given to his System of Concrete Information (SIC, in its original acronym), from which we will try to set some reflections and challenges elicited by Oddone's works.

#### **Keywords**

Experience, language, system, interface, SIC

#### **Como referenciar este artículo?**

Vasconcelos, R. & Lacomblez, M. (2005). Redescubramo-nos na sua experiência: O desafio que nos lança Ivar Oddone. *Laboreal*, 1, (1), 38-51.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223469978668572>

Manuscrito recibido en: julio/2005

Aceptado tras peritaje en: noviembre/2005.

## Revisões Temáticas

### Envelhecimento, trabalho e cognição: 80 anos de investigação

Sara Ramos & Marianne Lacomblez

Centro de Psicologia da Universidade do Porto  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto  
Rua do Campo Alegre, 1055, 4169-004 Porto, Portugal  
scramos@mail.telepac.pt  
lacomb@fpce.up.pt

Este artigo tem como base um capítulo da primeira versão da tese de Doutoramento em Psicologia de Sara Ramos, orientada por Marianne Lacomblez na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, cuja conclusão está prevista para 2006.

#### Palabras-clave

Envejecimiento; trabajo; cognición; historia; metodologías

#### Resumen

Esta revisión temática tiene por objetivo trazar un trayecto posible para la historia de la investigación sobre envejecimiento y trabajo, describiendo la evolución de los estudios efectuados en este dominio, desde los primeros trabajos realizados en los años 20 y sus desarrollos durante el período de la posguerra hasta la actualidad. Se pretende reflexionar de forma crítica sobre la forma como esta evolución ha ocurrido, las relaciones con las condiciones socioeconómicas y demográficas que han caracterizado cada época y las implicaciones teórico-metodológicas que esta evolución ha provocado, tanto en la forma como es conceptualizado el envejecimiento, como al nivel de los métodos privilegiados en las investigaciones. Al nivel de las implicaciones teóricas, se analizarán con más detalle los abordajes centrados en la dimensión cognitiva del envejecimiento, cuestionando las limitaciones y los argumentos que han conducido a la emergencia de otras tradiciones más orientadas hacia las influencias contextuales y de situación que valoran la experiencia de los sujetos, así como las singularidades de su historia individual. Estos abordajes corresponden a una tradición metodológica que privilegia la investigación de terreno, realizada en contexto real, largamente desarrollada en el campo de la psicología laboral y de la ergonomía. En la parte final del texto son también abordadas orientaciones teóricas más recientes que abren camino a la génesis de un nuevo rumbo para el estudio del envejecimiento en su relación con el trabajo.

#### 1. Evolução histórica do estudo do envelhecimento

##### 1.1. Dos anos 20 ao pós-guerra: a emergência da problemática

A história do estudo do envelhecimento é partilhada entre os primeiros trabalhos efectuados nos Estados Unidos e os realizados já na Europa no período do pós-guerra. É na década de 20 que surge a primeira preocupação com a temática do envelheci-

mento, através dos trabalhos de Miles na Universidade de Stanford na Califórnia, os quais consistiam em investigação fundamental sobre performances motoras e sobre a aprendizagem de trabalhadores do sector industrial (Welford, 1976). Ainda antes da guerra, em Inglaterra, foram efectuados alguns estudos acerca da influência do envelhecimento sobre a performance dos pilotos de caça da Royal Air Force, mas no final da guerra era o mundo industrial que colocava problemas de empregabilidade da mão-de-obra mais envelhecida.

É durante os anos 40, num contexto de pós-guerra e de reconstrução económica, que se verifica, em Inglaterra, um interesse crescente pelo estudo do envelhecimento. Tal interesse deveu-se às circunstâncias sócio-demográficas que caracterizavam essa época, ou seja, uma população envelhecida e o problema da reconversão dos militares para fazer face à falta de mão-de-obra resultante das elevadas perdas humanas durante a II Guerra Mundial (sobretudo na população activa masculina), o que levou a considerar o potencial de produtividade de todos os trabalhadores disponíveis, incluindo os mais velhos (Teiger, 1995).

Em 1946 surge, em Cambridge, o primeiro laboratório dedicado aos problemas do envelhecimento, dirigido por Bartlett. Este laboratório, à semelhança dos trabalhos de Miles, centrava-se no estudo da performance humana com o objectivo de definir quais os tipos de trabalho industrial mais adequados para os trabalhadores menos jovens (Welford, 1976, 1986), ou seja, ambos os laboratórios estavam concentrados em avaliar o potencial dos mais velhos para o trabalho, abordando o tema de forma fundamental, isto é, medindo a performance em diferentes idades em tarefas de laboratório supostamente implicadas nas actividades industriais (Welford, 1976, 1985a). No entanto, se por um lado os objectivos eram semelhantes, os dois grandes pioneiros no estudo do envelhecimento diferiam quanto aos seus fundamentos teóricos. Nos Estados Unidos a equipa de Miles dedicava-se mais a estudos empíricos, enquanto a equipa de Cambridge utilizava sobretudo baterias de testes estandardizados que serviram de precursores para o desenvolvimento de importantes correntes teóricas dentro da própria ciência psicológica.

Aliás, a história do estudo do envelhecimento cruza-se, em di-

versos momentos, com a história da investigação em psicologia. Ao analisarmos a dimensão histórica estamos a analisar as condições externas globais no seio das quais se desenvolveram os fundamentos teóricos e metodológicos (Lacomblez, 1986) que orientaram a investigação. Entre 1940 e 1950 a pesquisa sobre o envelhecimento desenvolveu-se rapidamente e representa ainda hoje a primeira tentativa de construir um corpo teórico num campo largamente inexplorado (Welford, 1976), destacando-se em 1958 a publicação, pela Universidade de Cambridge, de uma das obras mais marcantes no domínio – “Ageing and human skill” (Welford, 1958). Em 1952 Bartlett retira-se do comando do laboratório de Cambridge e este sofre uma divisão em três grandes unidades, uma em Bristol dirigida por Murrell e dedicada à investigação experimental, a segunda em Liverpool direccionada para a investigação médica e uma terceira, em Londres, orientada para a investigação industrial e sob a direcção de Belbin.

No final dos anos 50, em Inglaterra, metade dos homens activos (entre os 20 e os 64 anos) tinham mais de 40 anos, verificando-se, contudo, uma grande disparidade entre os diferentes sectores industriais, o que se assemelha genericamente à realidade actual dos países industrializados num contexto de envelhecimento demográfico global (Teiger, 1995), realidade que, quer nos anos 50 quer na actualidade, vem acentuar o interesse pela problemática.

## 1.2. Do final dos anos 50 aos anos 70: a aversão à investigação aplicada

Segundo Welford e Teiger, o desenvolvimento da investigação sobre o envelhecimento parece atingir o seu pico precisamente no final da década de 50, iniciando-se, a partir daqui, uma trajectória marcada por um certo declínio que pode ser explicada por razões, uma vez mais, ligadas ao contexto sócio-demográfico da época. Nesta altura previa-se, em Inglaterra, um excesso de mão-de-obra para os anos 70, o que conduziu ao encorajamento da antecipação das reformas com vista a reduzir o desemprego (Welford, 1986). Além disso, assistia-se também a uma crescente aversão generalizada à investigação aplicada, a qual Welford (1986) explica recorrendo a diferentes causas: i) a conotação militar dos estudos realizados no período do pós-guerra, sendo a investigação aplicada vista como negação da liberdade académica; ii) o facto de a investigação no terreno ser considerada por muitos investigadores mais árdua e menos elegante, exigindo competências de relacionamento interpessoal que nem todos partilham; iii) a ênfase crescente na teoria, isto é, a insistência na verificação de hipóteses deduzidas de teorias pré-formadas mais do que em deixar a teoria emergir indutivamente dos factos.

O resultado disto ao nível metodológico foi uma alteração nas práticas iniciais em favor do estudo laboratorial de funções isoladas, tendência que deu origem a dois grandes desenvolvimentos, o uso generalizado dos testes psicométricos e dos questionários para comparar grupos de diferentes idades e o início dos estudos longitudinais (Welford, 1986). Mais uma vez, o percurso da investigação sobre o envelhecimento estabelece

pontes evidentes com o desenvolvimento da psicologia e com os debates teórico-metodológicos que caracterizaram a evolução e a história da disciplina.

Apesar da orientação para os processos fundamentais, a investigação ao longo dos trinta anos seguintes à segunda Grande Guerra é matizada por novas questões emergentes do domínio do trabalho e da recém surgida ergonomia (Marquié, 1993), alargando-se, progressivamente, ao resto da Europa. No final da década de 40, os estudos sobre o envelhecimento realizados em França centravam-se apenas nos aspectos demográficos mas, no princípio dos anos 60, é organizado o primeiro colóquio CNRS (Centre National de Recherche Scientifique) consagrado ao envelhecimento.

No entanto, e tal como já foi referido, este é o período de eclipse em que o interesse social pelo envelhecimento se tornou marginal (Teiger, 1995) também em França. A problemática das relações idade-trabalho foi redescoberta mais tarde com as primeiras investigações em ergonomia no terreno (Teiger, 1995), impulsionadas por Wisner, Laville e Teiger. São, aliás, estes autores que editam, em França, a primeira recolha de trabalhos efectuados no domínio – “Âge et Contraintes de Travail: aspects sociologiques, psychologiques, physiologiques” (Laville, Teiger, & Wisner, 1975).

## 1.3. O final do século XX: a reinvenção da problemática

O período de 1975 a 1990 é caracterizado por Teiger como o período do novo paradigma da velhice (Teiger, 1995). É nesta altura que o envelhecimento demográfico da população começa a instalar-se de forma mais evidente, a esperança de vida aumenta e a taxa de natalidade sofre decréscimos acentuados na maior parte dos países industrializados.

Também o contexto sócio-económico se altera com os modelos de produção e de organização do trabalho em plena mutação. A evolução de um sistema industrial fordista/taylorista para o pós-fordismo (Lacomblez, 2001) corresponde a novos modelos de concorrência internacional e favorecem a inovação e adaptação a novas modalidades de produção, com grandes repercussões para os trabalhadores (Teiger, 1995).

Uma destas repercussões é o desaparecimento da situação de pleno-emprego, talvez para sempre, o que se traduz numa alteração das carreiras profissionais, as quais se tornam cada vez mais flexíveis e descontínuas, alternando períodos de trabalho, formação e desemprego e pondo fim ao modelo clássico de ciclo de vida com três etapas sucessivas: formação, vida activa e reforma (Teiger, 1995).

Assiste-se ao progressivo abandono precoce da vida activa, ao aumento das chamadas pré-reformas, o que veio contribuir para que se alterasse a idade de referência habitualmente associada à velhice. Desta forma, criou-se uma nova categoria de trabalhadores “semi-envelhecidos” (entre os 45 e os 65 anos) que passaram a ser alvo de exclusão por determinadas políticas de emprego. Com este mecanismo as empresas conseguiram rejuvenescer as suas pirâmides etárias mas também se depararam com perdas ao nível do saber-fazer, da experiência e da cultura

difficilmente reparáveis (Teiger, 1995).

Tal realidade leva-nos a questionar a evolução das representações sociais no que respeita à idade a partir da qual somos considerados “velhos”, já que se trata mais de uma questão fundada não tanto em indicadores objectivos mas antes na dimensão cultural e nas práticas sociais específicas de cada época (Bourdelaís, 1989). A noção de envelhecimento pode assim ser considerada uma criação relativamente recente ligada à sociedade industrial, uma “mistura de preconceitos e argumentos científicos” (Gaullier, 1988, p.115, tradução livre) que traduz diferentes concepções do que se considera “trabalhador velho”, em função da dinâmica sócio-económica: em período de crescimento ou de guerra, o trabalhador mais velho é valorizado porque se procura mantê-lo activo; em período de crise, pelo contrário, insiste-se numa representação associada ao absentismo, à sinistralidade, à doença e à falta de produtividade porque se procura fazê-lo sair do sistema (Gaullier cit in. Laville, 1989).

Todavia, este ressurgimento do interesse pela temática do envelhecimento relaciona-se igualmente com as profundas alterações verificadas no mundo do trabalho susceptíveis de terem produzido efeitos em termos de envelhecimento pelo trabalho. Assim, segundo os dados da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, as últimas duas décadas têm sido marcadas por evoluções nem sempre favoráveis aos trabalhadores menos jovens, como é o caso do aumento da intensificação do trabalho. O agravamento dos constrangimentos temporais, da precariedade dos vínculos contratuais (Molinié, 2001a) e dos horários atípicos, as normas estritas e a curta margem de manobra deixada aos trabalhadores, que antes se encontravam sobretudo associados ao trabalho industrial, parecem ter-se generalizado a outras categorias profissionais (Molinié, 2003). Além disso, e segundo os mesmos dados, esta intensificação parece acompanhar-se de uma falta de investimento na formação e no desenvolvimento das competências (Molinié, 2003), penalizando de forma particular os trabalhadores mais velhos.

Desta forma, a conjuntura demográfica actual caracterizada pela baixa natalidade, pelo prolongamento da escolaridade, pela diminuição das medidas de reforma antecipada e, mais recentemente, pelo adiamento da idade da reforma, conduzindo ao envelhecimento progressivo da população activa, associada às evoluções das condições de trabalho, tornam necessária a intervenção nas situações de trabalho no sentido de preservar a saúde dos trabalhadores e garantir a sua eficácia (Molinié, 2001b), de modo a que estes se mantenham num estado de saúde satisfatório até à idade da reforma.

## 2. Evoluções teóricas e conceptuais

### 2.1. Do biológico ao cognitivo

A história da investigação sobre o envelhecimento é, assim, marcada por ressurgimentos e co-ocorrências entre acontecimentos históricos, económicos e demográficos (Teiger, 1995) que manifestam a interacção entre investigação e realidade social. Ao longo deste percurso, a abordagem científica do enve-

lhimento foi evoluindo à medida que o corpo teórico se desenvolveu.

Nos anos 50 as teorias do envelhecimento privilegiavam os aspectos biológicos (Teiger, 1995; Welford, 1980), como por exemplo a redução das células especializadas não susceptíveis de divisão como as do sistema nervoso; a progressiva rigidificação tecidual devido às proteínas de colagénio; a limitação do número de divisões possíveis de células não especializadas; o enfraquecimento das defesas ao nível imunológico (Wisner, 1975).

Mais tarde, nos anos 80, os estudos sobre o envelhecimento acabam por seguir o novo paradigma emergente na psicologia, orientando-se para a dimensão cognitiva. Este interesse renovado pelos aspectos cognitivos do envelhecimento situa-se no quadro do desenvolvimento global da corrente da psicologia cognitiva, a qual sofreu evoluções marcantes com o progresso da informática, colocando a ênfase nos processos de tratamento de informação (Teiger, 1995).

Ainda que as ciências cognitivas tenham dado os primeiros passos algumas décadas antes, nos anos 50 era ainda o behaviorismo que predominava dentro da psicologia, sendo nesta altura que alguns autores começam a distanciar-se deste paradigma (Dortier, 2002). É nos anos 70 que surge o termo “ciências cognitivas” e que o cognitivismo se assume como disciplina (Dortier, 2002), formando-se uma constelação de ciências que durante as décadas de 70 e 80 se desenvolveram de forma evidente. Consequentemente, a investigação passa a recorrer privilegiadamente a domínios como as neurociências e a neurobiologia que se encontravam em franca expansão com o estudo do funcionamento cerebral (Teiger, 1995; Varela, 1986), destacando-se os trabalhos de Birren (1960), Welford (1958; 1985b), Salthouse (1989; 1994; 1996) e Pacaud (1953; 1960; 1975). As temáticas privilegiadas prendem-se agora com o armazenamento da informação (aprendizagem, memória imediata, memória diferida, memória de reconhecimento) a rapidez do tratamento da informação e as diferenças de performance com a idade em diferentes tarefas perceptivas e psicomotoras (tempos de reacção a estímulos visuais e sonoros, detecção de sinais, etc.).

### 2.2. Da performance às estratégias:

Todavia, este tipo de abordagem começa a ser posto em causa até mesmo por alguns destes autores. Em 1958, Welford tinha descrito o conceito de *compensação*, constatando que os mais velhos parecem usar diferentes métodos, compensando a perda de rapidez com um aumento da exactidão (Welford, 1986). Em 1978, surge também o uso do conceito de *capacidade* para realçar a noção de que a performance do sujeito será adequada enquanto a *solicitação* (*demande*) externa não esgotar a capacidade do indivíduo e que as capacidades máximas raramente são solicitadas pelas situações normais ao ponto de limitarem a performance (Welford, 1986).

Ainda nos anos 70 desenvolveu-se a noção de *estratégia* como elemento da performance, defendendo-se que não só as capacidades se modificam com a idade mas também o ajustamento das diferentes estratégias (Welford, 1980). O objecto de investi-



gação deslocou-se então progressivamente da avaliação de performances à identificação de estratégias, do resultado aos processos subjacentes, do estudo das aptidões e capacidades ao reconhecimento da pluralidade de condutas, da variabilidade intra e inter-individual à diversidade de efeitos da idade sobre os vários aspectos da cognição, integrando as noções de *plasticidade*, *compensação*, *regulação* e *vicariância* (Teiger, 1995). É este deslocamento do objecto de estudo que vai permitir o suporte teórico das diferenças observadas nos procedimentos operatórios em função da idade, quer nas tarefas de laboratório quer nas situações reais de trabalho, indo ao encontro da perspectiva da ergonomia e da psicologia do trabalho, uma vez que estas se interessam não tanto pelas capacidades fundamentais do ser humano mas antes pelas estratégias e modos operatórios dessas capacidades (Teiger, 1995), utilizados na situação real de uma actividade orientada para um fim.

É neste contexto que a noção de *vicariância*, desenvolvida por Reuchlin, assume particular relevo. Os processos vicariantes consistem em diferentes processos equi-funcionais que, sendo substituíveis entre si, permitem ao indivíduo uma resposta adequada numa dada situação, o que significa renunciar a um modelo único do tratamento da informação e admitir a pluralidade de processos possíveis para uma mesma função cognitiva (Lautrey, 2002). Estes processos vieram colocar a ênfase na questão da variabilidade, a qual foi interpretada enquanto ruído ou erro de medida (Lautrey, 2002; Lautrey, Mazoyer, & van Geert, 2002) durante a época do domínio experimentalista.

Reconhecer a influência destes processos e o estatuto da variabilidade enquanto propriedade intrínseca dos fenómenos em estudo (como foi o caso da psicologia diferencial) tem implicações metodológicas que fazem da própria variabilidade objecto de estudo. Aliás, é um facto globalmente descrito na literatura que a variabilidade tende a aumentar com a idade, quer ao nível intra-individual, já que o envelhecimento não afecta da mesma forma os diferentes tipos de capacidades, quer inter-individual (Millanvoye, 1995; Volkoff, Molinié, & Jolivet, 2000; Welford, 1985b), encontrando-se, em alguns dos mais velhos, performances superiores a alguns dos mais novos, o que vem confirmar a impossibilidade de se estabelecer padrões ou índices de envelhecimento.

Contudo, as tentativas de estabelecer índices de envelhecimento resistem, ainda actualmente, aos argumentos dos estudos que acabamos de referir: a título de exemplo, podemos mencionar um instrumento largamente utilizado ao nível internacional, o Work Ability Index – WAI. Trata-se de um questionário curto (7 itens) dirigido ao trabalhador, cujo objectivo é avaliar a adequação entre a sua aptidão e a exigência do trabalho, resultando um indicador quantitativo final que pode assumir quatro classificações: pobre, moderado, bom e excelente (de Zwart, Frings-Dresen, & van Duivenbooden, 2002; Tuomi, Huhtanen, Nykyri, & Ilmarinen, 2001). A virtude essencial deste método reside na simplicidade da sua aplicação, sendo utilizado por alguns médicos do trabalho enquanto base de diálogo com o trabalhador, obviamente realizado ao abrigo do segredo profissional. Todavia, a facilidade de utilização do WAI apresenta também o risco de um uso afastado de preocupações deontológi-

cas, susceptível de sustentar, sem fundamentos rigorosos, políticas de discriminação relativamente aos trabalhadores que obtêm uma avaliação mais fraca. Por outro lado, e do ponto de vista teórico, pela ausência de itens relativos aos condicionalismos do trabalho (só referidos pela apreciação da capacidade do trabalhador em assumi-los), o instrumento assenta numa lógica inversa à defendida pela ergonomia e pela psicologia do trabalho (Volkoff, 2005), já que coloca a ênfase na aptidão dos trabalhadores e nos seus recursos físicos e mentais em vez de orientar a intervenção para a situação de trabalho.

### 2.3. Concepção desenvolvimental do envelhecimento

Todas estas evoluções conduziram a uma nova concepção do envelhecimento. Não foi só a ênfase que se deslocou do biológico para o cognitivo, do declínio/deterioração para a compensação/plasticidade, da performance para as estratégias: é também a própria concepção do envelhecimento que se transforma.

A partir do momento em que o conceito de cognição se reajusta em torno das noções acima referidas (compensação, plasticidade, estratégia, regulação, vicariância), o que correspondeu a uma reestruturação interna do paradigma que dominava a psicologia – o cognitivismo – também o envelhecimento passa a ser conceptualizado de forma desenvolvimental, processo que teve o seu início durante os anos 60.

Se até aqui a idade adulta era considerada a idade de referência (Teiger, 1995) no que respeita à maturidade (comparando-se os mais velhos com os adultos jovens como se o desenvolvimento cessasse nesta idade), esta nova abordagem vem salientar a dimensão temporal do envelhecimento, isto é, o envelhecimento enquanto processo desenvolvimental que decorre desde o nascimento e ao longo de todo o ciclo vital e cujas características dependem da vivência subjectiva de cada indivíduo.

### 3. Evoluções metodológicas

Foi neste contexto de mudança que a forma tradicional de abordar esta problemática foi sendo alvo de duras críticas. A investigação experimental com tarefas de laboratório e o recurso privilegiado a técnicas fortemente associadas à lógica dos testes cognitivos foi sendo, progressivamente, posta em causa, inclusivamente por alguns autores que durante algum tempo partilharam esta abordagem. Este questionamento refere-se a diferentes parâmetros, os quais são discutidos nos pontos seguintes.

#### 3.1. População estudada

As condições de amostragem encerram um dos principais limites apontados aos estudos de laboratório (Marquié, 1993). Efetivamente, os estudos sobre o envelhecimento ainda se encontram fortemente associados à gerontologia, focando-se em grupos etários extremos, ou seja, em comparações entre sujeitos adultos jovens e sujeitos adultos idosos, deixando de lado



os períodos intermédios que permanecem menos bem conhecidos (Marquié, 1993) e que correspondem precisamente ao período de vida profissionalmente activo.

Por outro lado, o tipo de participantes englobados é também objecto de crítica, uma vez que nem todas as classes se encontram representadas nos estudos. Aliás, tal como refere Marquié, “o funcionamento cognitivo que melhor se conhece é, sem dúvida, o do estudante de psicologia” (Marquié, 1993, p.67, tradução livre), já que os estudantes são largamente utilizados nos estudos experimentais, realizados em contexto académico. Desta forma, estamos a usar como referência uma amostra demasiado homogénea quer ao nível etário quer social, ao partilhar um conjunto de características pessoais que põem em causa a sua representatividade.

É ainda de referir que os estudos experimentais raramente utilizam como participantes trabalhadores de diferentes níveis de qualificação, o que vem reforçar os limites à generalização dos seus resultados a outras categorias sociais. Além disso, e mesmo para a população activa, é de salientar que nem todos os grupos profissionais estão expostos aos mesmos factores de envelhecimento nem às mesmas condições de trabalho. Um trabalhador de uma determinada idade pode ser considerado demasiado velho para um certo tipo de actividade ou jovem numa outra profissão (Marquié, 1993; Teiger, 1989), donde, os estudos deveriam considerar os diferentes ritmos de envelhecimento.

### 3.2. Foco na quantificação

A utilização dos testes psicométricos acarretou algumas desvantagens para o decurso da investigação psicológica, desviando as experiências laboratoriais das questões teóricas para as análises estatísticas (Welford, 1986). De facto, o interesse pela quantificação coincide, historicamente, com o uso dos testes estatísticos (Welford, 1980).

Contudo, segundo Welford (1980; 1986), os resultados das comparações estatísticas deveriam ser expressos mais em termos de relações do que propriamente em termos de diferenças significativas. Isto acaba por ter implicações na forma como os investigadores desenham a investigação e os protocolos experimentais, orientando a sua acção para a obtenção de resultados estatisticamente convincentes.

A questão central parece ser o facto de este tipo de tratamentos se basear em critérios arbitrários que são, por vezes, utilizados de forma abusiva pelos investigadores, cuja preocupação se direcciona mais para níveis de significância do que para o significado real das diferenças observadas.

Concretamente no que respeita ao envelhecimento, os declínios que geralmente são verificados ao nível das capacidades elementares (percepção, memória, etc.), contribuem para que os efeitos da idade sejam avaliados tão frequentemente de forma quantitativa (Volkoff et al., 2000) através de indicadores de performance bastante limitados, ao marginalizarem o papel da experiência, da construção de estratégias e as influências situacionais.

### 3.3. Influência do contexto

Os resultados de comparações feitas em situação experimental não são directamente transponíveis para a situação real. Enquanto nos estudos experimentais é possível conceber protocolos que permitam analisar a evolução de certas funções elementares com a idade, controlando o grau de experiência ou familiaridade dos sujeitos em relação às tarefas propostas, o problema é bem mais complexo em situação real (Paumès, 1995).

As investigações experimentais apoiam-se em “provas” muito distintas dos estudos efectuados em contexto real: as tarefas a realizar não são familiares, a valorização da experiência é limitada ou mesmo impossível, o resultado a atingir não corresponde a nenhum projecto pessoal ou profissional e o confronto dos mais velhos com uma situação que não dominam pode ser mal vivenciado (Volkoff et al., 2000). Ou seja, toda a situação é estranha, isolada, descontextualizada, sem passado nem futuro, não possibilitando ao sujeito a mobilização de todo o seu potencial.

Tal como refere Murrell (autor que dirigiu a unidade de Bristol, acima referida, e que se dedicou à investigação experimental),

(...) qualquer pessoa que leia os resultados dos estudos de laboratório pode facilmente acreditar que todas as pessoas que atingem os 50 anos se tornam indivíduos lentos, esquecidos, meio-cegos, meio-surdos, temendo ser de pouca utilidade na indústria. De facto, muitos homens e mulheres asseguram o seu trabalho com perfeita satisfação dos seus empregadores. Isto não quer dizer que os resultados experimentais sejam falsos. O problema parece proveniente do uso feito em laboratório de sujeitos ingénuos na prática da capacidade particular que está a ser testada (Murrell cit in. Teiger, 1995, p.57, tradução livre).

O carácter pouco familiar da situação experimental exige, assim, uma certa prudência quando se pretende transferir os resultados obtidos em laboratório para as situações vividas no quotidiano, correndo o risco de sobrestimar as diferenças entre grupos etários (Marquié, 1993).

Por outro lado, no que respeita às funções cognitivas, os declínios são muito mais estudados do que os processos de construção, pois são mais regulares e mais simples de demonstrar, o que reforça as representações negativas acerca das capacidades dos trabalhadores mais velhos (Laville, 1995). Além disso, os métodos utilizados para quantificar as diferenças de idade consistem frequentemente em provas de curta duração que exigem capacidades extremas (Laville, 1995; Marquié, 1993; Welford, 1986) e onde só a performance é retida como critério, ignorando o papel da experiência adquirida pelos indivíduos. O estudo dos efeitos da idade nos mecanismos fundamentais coloca o indivíduo em condições limite de funcionamento cognitivo e de recurso mínimo aos seus conhecimentos, daí o carácter pouco preditivo dos dados experimentais face às capacidades reais (Marquié, 1993) que os indivíduos actualizam no seu meio familiar. Consequentemente, o valor preditivo deste tipo de abordagem restringe-se às situações em que se verifica uma solicitação mínima da experiência e, ao mesmo tempo, uma elevada solicitação das capacidades de base (Marquié, 1993), o

que não corresponde à generalidade das situações de trabalho.

As capacidades elementares de tratamento de informação são muito dependentes do estado funcional e da situação (Rogoff, 1984) e, por isso, susceptíveis de declinar com a idade (Volkoff et al., 2000). Contudo, é globalmente aceite na literatura que os declínios das capacidades funcionais relacionados com a idade são progressivos e moderados, situando-se sobretudo nas performances extremas, as quais são raramente solicitadas nas situações reais (Volkoff et al., 2000; Welford, 1986). A actividade de trabalho mobiliza não só as capacidades elementares implicadas na tarefa mas assenta igualmente sobre a experiência do indivíduo (Paumès, 1995), a qual é essencial para estabelecer a relação com a tarefa e desenvolver estratégias que optimizem a performance (Volkoff et al., 2000).

Como já foi referido, a diversidade inter-individual aumenta com a idade mas as dispersões são, em geral, bem mais extensas nas tarefas mais complexas e é em situação real que se revela a diversidade de actividades humanas e o papel construtor da experiência e da idade (Laville, 1995). As abordagens experimentais realizadas em laboratório reduzem a expressão desta diversidade, uma vez que procuram mostrar a invariância dos fenómenos (Laville, 1995) mais do que a variabilidade dos mesmos.

É hoje globalmente aceite que as evoluções relacionadas com a idade são muito sensíveis aos constrangimentos vividos ao longo do percurso profissional e que a exposição a determinadas condições, nomeadamente de trabalho, pode ter um efeito ainda mais importante do que a idade por si só (Volkoff et al., 2000). A natureza das provas experimentais constitui uma das principais limitações à aplicação dos resultados obtidos em laboratório a situações de vida quotidiana, uma vez que a abordagem experimental é naturalmente redutora e mais adequada à análise de funções isoladas (Marquié, 1993) e não à apreensão de comportamentos complexos e integrados como é o caso das situações de trabalho.

Assim, no âmbito profissional, a dimensão idade não constitui somente um indicador temporal mas integra toda a génese do indivíduo, o seu passado profissional e o seu saber-fazer adquirido (Paumès, 1995), a sua história e a sua experiência, que resultam não numa performance mais ou menos boa mas numa forma diferente de realizar a sua actividade. Aliás, as modificações qualitativas da actividade com a idade têm sido sublinhadas desde há algum tempo, mas o alargamento do seu estudo em situação real de trabalho é recente, assistindo-se ao desenvolvimento de investigações centradas na análise de diferentes modos operatórios entre jovens e experientes, sobre as alterações e não comparações de performance em condições estritas e pré-definidas (Laville, 1995). Estas abordagens, desenvolvidas no âmbito da psicologia do trabalho e da ergonomia, valorizam modelos teóricos que combinam processos quer de declínio quer de construção (Laville, 1995) associados ao avanço da idade e vêm enfatizar o papel da experiência e do contexto de realização da actividade.

#### **4. Perspectivas actuais para o estudo do envelhecimento**

Após a proposta de abordagem histórica apresentada nos pontos anteriores, é indiscutível reconhecer que o domínio das relações idade-trabalho, a história sócio-económica e cultural e a história científica estão estreitamente interligados (Teiger, 1995), o que significa que o estado actual das pesquisas efectuadas nesta área não se encontra estagnado mas continua a evoluir em função da conjuntura social e científica. Por outro lado, o facto de se verificarem evoluções marcantes na forma de fazer investigação não significa que as tradições mais recentes venham substituir as mais antigas ou que estas se tenham extinguido. A realidade é que coexistem diversas correntes teóricas, as quais sustentam diferentes perspectivas metodológicas e alimentam o debate sobre a forma de investigar o envelhecimento. Desta forma, a análise do conjunto de limitações do ponto anterior não tem a pretensão de desvalorizar a psicologia experimental, já que, em certos domínios, a sua contribuição continua a ser pertinente. Estas reservas podem igualmente contribuir para um alargamento das metodologias de investigação no sentido de uma maior preocupação com a validade ecológica (Marquié, 1993), como é o caso das abordagens em situação real igualmente referidas no ponto anterior.

Actualmente, é crescente a referência à necessidade de uma perspectiva cada vez mais global em matéria de envelhecimento, progressivamente orientada para uma abertura a novos conceitos e relações, considerando a história pessoal dos indivíduos, a forte ligação entre condições de vida e condições de trabalho e entre trajectórias sociais e profissionais (DREES, DA-RES, & POSTE, 2003). A par das transformações associadas ao envelhecimento biológico e cognitivo, o avanço na idade deve ser encarado como um “desenrolar” de um ciclo de vida familiar ao longo do qual vão sendo assumidos diferentes papéis sociais e onde a natureza e as exigências se transformam em cada etapa (Queinnec, Gadbois, & Prêteur, 1995).

É neste sentido que a abordagem da ergonomia tem vindo a ser objecto de um certo questionamento interno, ao centrar-se apenas na situação de trabalho. De facto, e quando se trata do processo de envelhecimento em particular, é evidente que uma enorme diversidade de contextos interagem de forma complexa e integrada, incluindo também variáveis da trajectória individual dos sujeitos, as quais têm sido negligenciadas por grande parte dos estudos realizados neste domínio.

As investigações mais recentes têm vindo já a reflectir sobre a importância de alargar a perspectiva, hoje tradicional, da ergonomia e da psicologia do trabalho e incluir na démarche da investigação aspectos que remetem para a história pessoal e social dos indivíduos. Ao nível metodológico, uma abordagem deste tipo assenta, fundamentalmente, na reconstituição dos percursos profissionais a partir da experiência subjectiva de cada sujeito, isto é, trata-se de conhecer não apenas os empregos ou postos ocupados mas, antes, aceder à actividade e condições reais de trabalho (Thébaud-Mony, 2005; Thébaud-Mony et al., 2003), bem como à sua articulação com as outras dimensões da vida. Trata-se, assim, de uma metodologia que “implica uma abordagem do trabalho fundada sobre métodos qualitativos utilizados quer na sociologia (histórias de vida) quer na

ergonomia e na psicologia do trabalho (análise da actividade e do “vivido” do trabalho), tendo como objectivo essencial o retorno do próprio trabalhador sobre a sua própria experiência” (Thébaud-Mony et al., 2003, p.6, tradução livre).

## Referências Bibliográficas

- Birren, J. (1960, Abril). *Capacités psychologiques et processus du vieillissement du système nerveux*. Comunicação apresentada em Le vieillissement de fonctions psychologiques et psychophysiologiques - Colloques Internationaux du CNRS, Paris, França.
- Bourdelaïs, P. (1989). Vieillesse de la population ou artefact statistique? *Gerontologie et Société*, 49, 22-32.
- de Zwart, B., Frings-Dresen, M., & van Duivenbooden, J. (2002). Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occupational Medicine*, 52, 4, 177-181.
- Dortier, J.-F. (2002). Histoire des sciences cognitives. *Sciences Humaines*, 35, 6-14.
- DREES, DARES, & POSTE. (2003). *Appel à projets de recherche lancé par la MiRe-DREES, la DARES et la Mission Recherche de La Poste*. Paris: Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité et Ministère de la Santé, de la Famille et des Personnes Handicapées.
- Gaullier, X. (1988). Qu'est-ce qu'un salarié âgé? *Gerontologie et Société*, 45, 115-127.
- Lacomblez, M. (1986). L'analyse des motivations de l'homme au travail: archéologie d'un paradigme dominant. *Le travail en sociologie*, 14, 91-128.
- Lacomblez, M. (2001). Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 56, 3, 543-578.
- Lautrey, J. (2002). Le statut de la variabilité entre les individus en psychologie cognitive. In Jacques Lautrey, Bernard Mazoyer e Paul van Geert (Eds.), *Invariants et variabilités dans les sciences cognitives* (pp. 103-121). Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Lautrey, J., Mazoyer, B., & van Geert, P. (2002). *Invariants et variabilités dans les sciences cognitives*. Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Laville, A. (1989). Vieillesse et travail. *Le Travail Humain*, 52, 1, 3-20.
- Laville, A. (1995). Travail et âges, de la recherche à l'action. In Jean-Claude Marquié, Dominique Paumès e Serge Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 441-450). Toulouse: Octares Éditions.
- Laville, A., Teiger, C., & Wisner, A. (1975). *Âge et Contraintes de Travail. Aspects sociologiques, psychologiques, physiologiques*. Jouy-en-Josas: N.E.B. Éditions Scientifiques.
- Marquié, J.-C. (1993). *Vieillesse cognitive, expérience, et contraintes de l'environnement. Perspectives théoriques et ergonomiques*. Thèse Docteur d'État ès Sciences, Université Paul Sabatier, Toulouse.
- Millanvoye, M. (1995). Le vieillissement de l'organisme avant 60 ans. In Jean-Claude Marquié, Dominique Paumès e Serge Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 175-209). Toulouse: Octares Éditions.
- Molinié, A.-F. (2001a). Introduction. Évolutions des exigences du travail et itinéraires des salariés vieillissants. In B. Cassou, C. Buisset, D. Brugère, P. Davezies, F. Derriennic, G. Desplanques, A. Laville, J.-C. Marquié, A. Touranchet e S. Volkoff (Eds.), *Travail, Santé, Vieillesse: Relations et évolutions* (pp. 13-29). Toulouse: Octares Éditions.
- Molinié, A.-F. (2001b). Parcours de travail et fins de vie active dans différentes générations. *Quatre Pages - Centre d'Études de l'Emploi*, 45, 1-4.
- Molinié, A.-F. (2003). *Âge et Conditions de Travail dans l'Union Européenne*. Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Office des publications officielles des communautés européennes.
- Pacaud, S. (1953). Le vieillissement des aptitudes: déclin des aptitudes en fonction de l'âge et du niveau d'instruction. *Biotypologie*, XIV, 3/4, 65-94.
- Pacaud, S. (1960, Abril). *Intervariabilité du groupe en fonction de l'âge: le facteur social dans le déclin des aptitudes*. Comunicação apresentada em Vieillesse des fonctions physiologiques et psychophysiologiques - Colloques internationaux du CNRS, Paris, França.
- Pacaud, S. (1975). Le travailleur vieillissant: quelques réflexions sur ses difficultés, mais aussi ses facilités d'adaptation au travail. In Antoine Laville, Catherine Teiger e Alain Wisner (Eds.), *Âge et Contraintes de Travail. Aspects sociologiques, psychologiques, physiologiques*. (pp. 115-179). Jouy-en-Josas: N.E.B. Éditions Scientifiques.
- Paumès, D. (1995). L'expression du vieillissement au travail: présentation de deux études menées auprès de contrôleurs aériens. In Jean-Claude Marquié, Dominique Paumès e Serge Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 305-327). Toulouse: Octares Éditions.
- Queinnee, Y., Gadbois, C., & Prêteur, V. (1995). Souffrir de ses horaires de travail: poids de l'âge et histoire de vie. In J.-C. Marquié, D. Paumès e S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 342-378). Toulouse: Éditions Octares.
- Rogoff, B. (1984). Thinking and learning in social context. In B. Rogoff e J. Lave (Eds.), *Everyday's cognition: its development in social context*. Cambridge: Harvard University Press.
- Salthouse, T. (1989). Ageing and skilled performance. In A. Colley e J. R. Beech (Eds.), *Acquisition and performance of cognitive skills* (pp. 247-264). John Wiley and sons.
- Salthouse, T. (1994). Age-related differences in basic cognitive processes. *Experimental Aging Research*, 20, 249-255.
- Salthouse, T. (1996, Setembro). *Implications of adult age differences in cognition for work performance*. Comunicação apresentada em Work after 45 ?, Stockholm, Suécia.
- Teiger, C. (1989). Travailleurs “vieillissants” et formation: gageure ou enjeu? *Actes du Colloque “Le vieillissement au travail, une question de jugement” - IRAT*, 31-32, 40-54.
- Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In Jean-Claude Marquié, Dominique Paumès e Serge Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 15-72). Toulouse: Octares Éditions.
- Thébaud-Mony, A. (2005). *Inégalités des parcours, connaissance et reconnaissance des cancers professionnels. Recherche/action en Seine-Saint-Denis*. Actes du Séminaire Vieillesse et Travail 2004. Les évolutions de la santé au cours de la vie professionnelle: altération, préservation, construction., 141-158.
- Thébaud-Mony, A., et al. (2003). Parcours-travail et cancers professionnels. Recherche-action en Seine Saint Denis - France. *PISTES*, 5, 1, 1-28.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of

work ability, the quality of work and retirement. *Occupational Medicine*, 51, 5, 318-324.

Varela, F. (1986). *Connaître les sciences cognitives, Tendances et Perspectives*. Paris: Éditions du Seuil.

Volkoff, S. (2005). Des comptes à rendre: usages des analyses quantitatives en santé au travail pour l'ergonomie. In Serge Volkoff (Ed.), *L'ergonomie et les chiffres de la santé au travail: ressources, tensions et pièges* (pp. 3-74). Toulouse: Octares Éditions.

Volkoff, S., Molinié, A.-F., & Jolivet, A. (2000). *Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail*. Paris: Dossier n° 16 du Centre d'Études de l'Emploi.

Welford, A. (1958). *Ageing and human skill*. Oxford: Nuffield Foundation - University Press.

Welford, A. (1976). Thirty years of psychological research on age and work. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 129-138.

Welford, A. (1980). Where do we go from here? In L.W. Poon (Ed.), *Aging in the 1980's* (pp. 615-621). Washington: American Psychological Association.

Welford, A. (1985a). *Age, work, health and retirement: some fundamental considerations*. Comunicação apresentada em 14th Annual Educational and Scientific Meeting of the Canadian Association of Gerontology, Hamilton, Ontario.

Welford, A. (1985b). Changes of performance with age - an overview. In N. Charness (Ed.), *Ageing and human performance* (pp. 333-370). New York: John Wiley & sons.

Welford, A. (1986). Forty years of experimental psychology in relation to age: retrospect and prospect. *Experimental Gerontology*, 21, 469-481.

Wisner, A. (1975). Les phénomènes biologiques du vieillissement et les capacités des travailleurs de 40-50 ans. In Antoine Laville, Catherine Teiger e Alain Wisner (Eds.), *Âge et Contraintes de Travail. Aspects sociologiques, psychologiques, physiologiques* (pp. 47-75). Jouy-en-Josas: N.E.B. Éditions Scientifiques.

## Envelhecimento, trabalho e cognição: 80 anos de investigação

### Resumo

Esta revisão temática tem por objectivo traçar um percurso possível para a história da investigação sobre envelhecimento e trabalho, descrevendo a evolução dos estudos efectuados neste domínio, desde os primeiros trabalhos realizados nos anos 20 e os seus desenvolvimentos durante o período do pós-guerra até à actualidade. Pretende-se reflectir de forma crítica sobre o modo como esta evolução aconteceu, as relações com as condições sócio-económicas e demográficas que caracterizaram cada época e as implicações teórico-metodológicas que esta evolução produziu, quer na forma como é conceptualizado o envelhecimento, quer ao nível dos métodos privilegiados nas investigações. Ao nível das implicações teóricas, serão analisadas com mais detalhe as abordagens centradas na dimensão cognitiva do envelhecimento, questionando as limitações e os argumentos que conduziram à emergência de outras tradições mais orientadas para as influências contextuais e situacionais que valorizam a experiência dos sujeitos, bem como as singularidades da sua história individual. Estas abordagens correspondem a uma tradição metodológica que privilegia a

investigação de terreno, realizada em contexto real, largamente desenvolvida no campo da psicologia do trabalho e da ergonomia. Na parte final do texto são ainda abordadas orientações teóricas mais recentes que abrem caminho à génese de um novo rumo para o estudo do envelhecimento na sua relação com o trabalho.

### Palavras-chave

Envelhecimento; trabalho; cognição; história; metodologias

## Vieillesse, travail et cognition: 80 ans de recherche

### Résumé

Cette révision thématique a pour objectif de dresser un parcours possible pour l'histoire de la recherche sur vieillissement et travail, décrivant l'évolution des études effectuées dans ce domaine, depuis les premiers travaux réalisés dans les années 20 et leurs développements durant la période de l'après-guerre jusqu'à ce jour. On prétend mener une réflexion critique concernant le déroulement de cette évolution, ses relations avec les conditions socio-économiques et démographiques qui caractérisent chaque époque et ses implications théorico-méthodologiques, tant sur le plan de la conceptualisation du vieillissement que sur celui des méthodes privilégiées dans les recherches. Au niveau des enjeux théoriques, on analysera plus particulièrement l'importance des approches centrées sur la dimension cognitive du vieillissement, en questionnant leurs limites ainsi que les arguments qui ont conduit à l'émergence d'autres traditions plus orientées vers les influences du contexte et de la situation, valorisant l'expérience des sujets ainsi que les singularités de leur histoire individuelle. Ces approches correspondent à une tradition méthodologique qui privilégie la recherche de terrain, réalisée en situation réelle, largement développée dans le champ de la psychologie du travail et l'ergonomie. La partie finale du texte fait référence à des orientations théoriques plus récentes qui ouvrent une voie nouvelle à l'étude du vieillissement dans sa relation avec le travail.

### Mots-clé

Vieillesse; travail; cognition; histoire; méthodologies

## Ageing, work and cognition: 80 years of research

### Abstract

The aim of this thematic revision is to draw a possible course for the research history in ageing and work, describing the evolution of studies in this area, since the initial research in the 20's and their development during the post-war period until today. We attempt to critically reflect on how this evolution occurred; its relations with socio-economic and demographic conditions that characterize each period; and the theoretical and methodological consequences of that evolution, either in the conceptualization of ageing or in research methods that are privileged. In the context of theoretical repercussions the approaches based on the cognitive dimension of ageing will be analysed in more detail, discussing the limits and the argu-

ments that were conducive to the emergence of other traditions more directed towards the influences of context and situation, emphasizing the experience and the individual history of subjects. These approaches correspond to a methodological tradition which privilege field research, conducted in real contexts, largely developed in work psychology and ergonomic domains. The final part of this text refers to the most recent theoretical orientations which lead to the genesis of a new approach to the study of ageing in their relation with work.

**Keywords**

Ageing; work; cognition; history; methodologies

**Como referenciar este artículo?**

Ramos, S. & Lacomblez, M. (2005). Envelhecimento, trabalho e cognição: 80 anos de investigação. *Laboreal*, 1, (1), 52-60.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112358869596471>

Manuscrito recibido en: julio/2005

Aceptado tras peritaje en: noviembre/2005



## Recensiones Críticas

### *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo.*

*Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito e Denise Alvarez (orgs.)*

Cláudia Osório

Professora do Departamento de Psicologia e do Mestrado em Psicologia - Estudos da Subjectividade  
Universidade Federal Fluminense  
Doutora em Saúde Pública pela ENSP/Fiocruz

O título deste livro dá ao interessado no tema do trabalho, desde o primeiro momento, a indicação do tom que irá aí encontrar, bem como da concepção que traz do que seja o trabalho humano: processo permanente de invenção e re-invenção da vida. Organizado num fio que se tece nas experiências e encontros de pesquisadores que tomam a atividade como um conceito que permite navegar pelos tais labirintos mencionados no título, dá um lugar privilegiado às produções disparadas pela e na proposta da ergologia, cujo autor mais proeminente – Yves Schwartz – nos premia com o primeiro capítulo desta obra coletiva. A proposta, tal como a apresentam Marcelo Figueiredo e seus companheiros, é produzir diálogos e polifonia, o que é plenamente alcançado, de modo totalmente fiel à visão ética e estética da própria ergologia. A abordagem ergológica, como diz Edith Seligmann-Silva já na “orelha” do livro, pressupõe o trânsito entre diversos saberes sobre o trabalho, incluindo-se aí tanto o diálogo e as intercessões entre as várias disciplinas científicas, quanto entre estas e os saberes construídos pelos trabalhadores em seu cotidiano. Entre os autores encontram-se pesquisadores de diversas linhagens, graduados em psicologia, engenharia, línguas, filosofia, e não sei que outras disciplinas mais, que se encontram numa proposta verdadeiramente pluridisciplinar e, eu diria, transdisciplinar. Podemos lê-lo buscando encontros com temas atuais, que permitem diversas alianças entre leitores e autores.

Antes de prosseguir, desejo esclarecer algo acerca das condições de produção desta resenha, desculpando-me pelo espaço desigual dedicado aos comentários de suas várias partes constitutivas. Não se trata em absoluto de considerar um autor ou artigo mais importante ou interessante que outros, mas de uma leitura marcada por uma experiência em saúde do trabalhador, inserida no contexto da prática docente na área da psicologia do trabalho.

Neste livro, diversos artigos podem ser destacados por sua intercessão com o campo da saúde do trabalhador. Podem ser lidos num fio temático em que se destaca a abertura de caminhos de intervenção, no sentido de dar potência à vida, ou à saúde no sentido que Canguilhem dá a este conceito.

Logo no segundo capítulo, o artigo de Nouroudine, com sua

crítica ao conceito de risco, tradicionalmente adotado pelas propostas de prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, propõe indiretamente uma crítica a tudo que perpassa as ações de vigilância em saúde do trabalhador, a elaboração de mapas de risco, os programas de saúde ocupacional e outros temas que hoje estão presentes nas políticas e normas legais de saúde e segurança no trabalho em nosso país. Segundo o raciocínio desenvolvido pelo autor, as infrações ao prescrito não devem ser consideradas como índice de perturbação, ou como um correr riscos desconsiderados, mas como a busca de “conciliar saúde e eficácia nas situações de trabalho”.

Este mesmo artigo chama também ao debate dos psicólogos do trabalho e suas formulações acerca das “resistências à mudança”. Para Nouroudine, estas devem ser pensadas pela via proposta por Canguilhem, de permanente diálogo entre indivíduo e meio, “a relação do homem com a vida é o caldeirão de problemas a serem tratados” e soluções sempre provisórias a serem inventadas. Inventadas nesse diálogo, em que as novas tecnologias são apropriadas e recriadas pelo coletivo que as recebe tendo em vista sua experiência, ou, na linguagem da ergologia, pelo *corpo-si* como sede da *memória no trabalho*.

Nesta mesma linha, os artigos que se seguem incitam a busca de caminhos inovadores, de tomar o trabalho, aí incluído o trabalho do pensamento, da pesquisa acadêmica, da produção de conhecimento como desafio permanente.

O tema da saúde do trabalhador é abordado direta ou indiretamente em todos ou quase todos os capítulos. Destaco, neste tema, o artigo de Jussara Brito, militante ativa no campo da pesquisa e intervenção em saúde do trabalhador no Brasil. Seu artigo traz a cena não apenas conceitos da ergologia, mas convergências que a autora identifica entre os caminhos propostos por esta corrente e as práticas desenvolvidas por e entre brasileiros. Prática ainda nova, desenvolvida especialmente nos últimos 20 anos e sempre chamada a enfrentar conflitos e desafios, demanda recursos que possam ser usados pelos trabalhadores que nela militam. Em especial, a autora comenta um autor que me é caro, que é Ivar Oddone. Este, por suas propostas ético-políticas, mais que por suas formulações teóricas, vem suscitando derivas interessantes nas produções da



psicologia do trabalho.

Se, inspirados pela leitura, pensamos a aventura vivida pelos pesquisadores, psicólogos do trabalho, lingüistas, intelectuais e autores de diversas ordens, podemos pensar que “debate” o coletivo-autor e cada um dos autores deste livro provoca. Pensar o que se cria e o que se instiga neste movimento. O livro traz ao cenário brasileiro da Psicologia do Trabalho e da Saúde do Trabalhador temas, linhas de pensamento e autores que muito podem contribuir para o desenvolvimento destes campos e suas intercessões com outros campos que incluem em sua caixa de ferramentas os conceitos de trabalho e de atividade. Traz o objetivo comum a todos os autores/artigos de compreender o trabalho para transformá-lo, avançando de modo explícito em alguns para uma outra formulação: a de transformar o trabalho para compreendê-lo. Sendo o trabalho abordado pela via da atividade, e sendo a atividade conflito, diálogo e movimento sempre inacabado, é este processo de transformação permanente que se quer apreender. É nele que se quer intervir.

O livro é composto por 13 capítulos, organizados por seus autores em 4 partes.

Na primeira parte, “Ergologia: trabalho e gestão”, o primeiro capítulo é, com foi dito acima, escrito por Yves Schwartz. Neste estão expostas algumas formulações importantes da ergologia, munindo o leitor de instrumentos que facilitarão sua aventura ao longo do livro. Neste artigo vale a pena ressaltar a visão de gestão que Schwartz nos traz, que se diferencia de administração, de gerenciamento do trabalho dos outros. Na concepção apresentada gestão é entendida como atividade de todos e de cada um, implicando valores, decisões, e modos de fazer frente. à variabilidade sempre presente. O capítulo brinda o leitor com o acesso às idéias de um autor instigante, ainda pouco publicado em língua portuguesa. E, ao menos no Brasil, a publicação em português por editora nacional, amplia consideravelmente o acesso.

A segunda parte, intitulada “Articulando conceitos e campos de conhecimento”, nos apresenta produções no campo da ergonomia, saúde do trabalhador e lingüística, sempre buscando o diálogo com a abordagem ergológica. Inicia-se com o artigo de Abdallah Nouroudine, já comentado. Segue-se o artigo de Ana Luiza Telles e Denise Alvarez, que apresentam seus trabalhos de análise de duas atividades desenvolvidas no Brasil: a atenção no campo da Saúde Mental e o trabalho docente numa universidade pública. Jussara Brito, como foi dito acima, trata das convergências entre a saúde do trabalhador e a ergologia. A seguir, Maristela França discute a contribuição dada pela lingüística, em particular pela corrente dialógica, aos estudos de atividade humana industrial.

A terceira parte busca “Afinidades metodológicas” entre a abordagem ergológica e outras três abordagens: a ergonomia situada, a psicologia do trabalho voltada para o desenvolvimento da atividade e a lingüística de Baktin e outros da dita lingüística aplicada. Encontramos nessa parte afinidades não apenas entre abordagens, mas entre autores. Catherine Teiger, Antoine Laville, Jacques Duraffourg e outros colegas nos apresentam um ar-

tigo de autoria coletiva, em que discutem ergonomia e ação sindical na França. Ricardo Vasconcelos e Marianne Lacomblez trazem uma discussão em que usam contribuições de Yves Clot. E Marcos Antonio Vieira nos traz um artigo em que aborda os dispositivos de autoconfrontação, trazendo então contribuições de autores como Ivar Oddone, Daniel Faïta, Yves Clot e Lúvia Scheller.

E a quarta parte nos brinda com os relatos de trabalhos empíricos, sendo intitulada “Análise do trabalho: exercícios pluridisciplinares”. São trabalhos de pesquisadores brasileiros, desenvolvidos no Brasil. Marcelo Figueiredo e Milton Athayde apresentam e discutem um estudo da atividade de mergulho em águas profundas na Bacia de Campos. Vera Sant’Anna, Maria Del Carmen Daher, Décio Rocha, Luise Campos da Silva, Maria Cristina Giogi e Paulo Carvalho Jr. estudam as lutas sindicais no ABC paulista. Mary Yale Neves, Milton Athayde e Helder Muniz nos relatam uma pesquisa com professoras na rede pública de ensino fundamental na Paraíba, nordeste do Brasil. E Helder Muniz, Mario César Vidal e Sarita Vieira discutem a atividade de enfermeiras em um hospital público universitário.

Os trabalhos empíricos apresentados são produzidos no contexto acadêmico. Três deles estão relacionados às dissertações e teses de mestrado e doutorado de seus autores. E um é produzido por um laboratório acadêmico de pesquisa. Como dizem Ana Luiza Telles e Denise Alvarez (capítulo 3), não há no Brasil, ainda, uma demanda expressiva por intervenções no processo de trabalho, em especial aquelas que escapem a abordagens quantitativas apoiadas em medidas e na análise exclusiva dos aspectos técnicos e posturais. Estes são então trabalhos em que a demanda vem dos pesquisadores, vinculados a universidades e/ou centros de pesquisa e pós-graduação que ofertam sua cooperação aos trabalhadores. Creio que há aí uma importância a mais na realização e divulgação destas pesquisas-intervenções. Estas trazem a possibilidade de produção de demanda de análise e transformação, bem como de produção de demanda por formação no ofício de analista do trabalho por uma abordagem centrada na atividade. E certamente alimentarão novas práticas nas intervenções sobre os processos e ambientes de trabalho.

Na atividade daqueles que se dedicam a pesquisar-intervir no plano do trabalho são necessárias alianças, solidariedades, como de resto em todas as atividades humanas. Temos então no livro *Labirintos do Trabalho* uma ferramenta valiosa na gestão pertinente a esse cotidiano.

#### Como referenciar este artigo?

Osório, C. (2005). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Marcelo Figueiredo, Milton Athayde, Jussara Brito e Denise Alvarez (orgs.) (Recensão crítica). *Laboreal*, 1, (1), 61-62.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223469:53348592>

## El diccionario «Actividad»

Yves Schwartz

Professeur, Philosophie, Université de Provence

Directeur du Département d'Ergologie-Analyse Pluridisciplinaire des Situations de travail.

29 Avenue R.Schumann, 13 100, Aix-en Provence Cedex, France

schwartz@up.univ-aix.fr

Omnipresente en nuestro lenguaje cotidiano, la noción de actividad permanece, sin embargo, en un estado nebuloso, cambiada como una moneda usada, sin vehicular con ella trayectorias del pensamiento balizadas u operacionales. En esto ella se distingue de los conceptos estructurados que, por eso mismo, benefician de una prestigiosa historia intelectual, como la “acción” o la “producción”.

Sin embargo, hace cerca de una decena de años, podemos constatar efervescencia y renovación de esta noción en diversos campos científicos. ¿Porqué esta efervescencia y porqué hablar de “renovación”?

**“Efervescencia”:** la noción de actividad se hace base o ingrediente de abordajes teóricos, en campos de donde ella no estaba ausente pero en los cuales permanecía conceptualmente poco explícita. El horizonte que llamaremos, en sentido lato, de la subjetividad en acto es como un “lugar natural” para la idea de actividad: cualesquiera que sean los ángulos de abordaje o teorías del sujeto, sujeto del deseo, sujeto del lenguaje, sujeto de aprendizaje, sujeto pensante,... sin espacio de debate del “sujeto” con sus recursos, su historia, frente a la necesidad de asumir su presente, sencillamente no existe objeto para las diversas ciencias humanas aquí evocadas. La actividad está grabada en las mismas, pero hace unos diez o quince años, ella instrumenta explícitamente o rediseña las fronteras, los objetivos, las metodologías de estos diversos campos: las investigaciones sobre la actividad cognitiva, la acción y la cognición situadas, la psicología y la clínica de la actividad, la pragmática del lenguaje. Sectores de confluencia, como la gestión, intentan apropiarla y formalizarla con la noción de “actividad colectiva”, y de modo muy sintético, la ergología.

Sin dudas corrientes como el interaccionismo en la sociología, una mejor apreciación del pragmatismo filosófico, extensiones nuevas de la fenomenología tuvieron su papel. Pero nos permitimos una hipótesis: la promoción de la noción de actividad, a partir de los años 80, por esta corriente de la ergonomía que fue justamente caracterizada como “ergonomía de la actividad” (Faverge, A. Wisner, P. Cazamian...), desarrollada en la Europa francófona, en Escandinavia, en Suramérica, pudo representar un papel importante en la transformación, en concepto matriz,

una noción hasta entonces nebulosa en estas diversas ciencias humanas.

Hablando de forma esquemática: el interés por “lo que está siendo hecho / lo que se está haciendo” característico de los debates del sujeto encuentra, principalmente con la distinción entre trabajo prescrito y trabajo real, una perspectiva mucho más amplia: la actividad se hace en el lugar de una dialéctica donde ahora es preciso articular los debates del sujeto con todos los tipos de normas aprehendidas en el horizonte histórico-social. Estas normas deben ser pensadas como anteriores a los sujetos que con ellas tienen que lidiar, pero es también la historia de estos sujetos, anterior a estas normas, que permite abordar localmente el resultado de las negociaciones de donde resulta, a cada vez, la reconfiguración del medio. Con esta reposición, la actividad sale de las disciplinas apenas del sujeto para ser un caldero profundamente enigmático de la historia, atravesando los campos disciplinares.

**“Renovación”:** ¿por qué hablar de renovación de esta noción? Porque esta noción de actividad no ha sido siempre esta moneda usada omnipresente, pero sí una noción sobre la cual nadie se detiene, que no provocaba interrogaciones o perplejidad. Hemos podido mostrar en otras oportunidades que ella tuvo su época de oro en la filosofía, de E. Kant (fin del siglo XVIII) a Marx, bajo el término alemán “Tätigkeit”. Hoy no nos parece inútil retener de esta historia que la actividad entró en la filosofía para intentar designar aquello que es conceptualmente inalcanzable, mismo si el campo de uso se distendió: la actividad en Kant es primeramente lo que indica la aportación al acto de conocer, de facultades completamente heterogéneas, y por lo tanto cuya cooperación es en el sentido propio indescriptible, inconceptualizable. Vía Hegel, Marx, y la psicología soviética (Vygotski, Léontiev...), esta noción sintética y transversal va a ser literalmente apropiada por los ergónomos de la actividad en el inicio de los años 80, pero para designar no más solamente un problema de construcción de conocimientos, como en el inicio, pero sí un problema del “hacer industrial”: y a través de esta expresión, encontramos una segunda fuente filosófica del concepto actual de actividad, aquella que desde Platón, los Clásicos, Bergson, A. Leroi-Gourhan, G. Canguilhem..., se pregunta también que rara cooperación entre el cuerpo y el espíri-

tu, el saber y el hacer, la rutina y la renormalización, hace posible la competencia industriosa.

¿Que lecciones sacar de esta historia para verla claramente en la “efervescencia” presente?

A nuestro ver, que el concepto de actividad, importante para toda inteligibilidad de nuestra historia e intervención en nuestro presente, es marcado por tres características esenciales:

La trasgresión: ninguna disciplina, ningún campo de prácticas puede monopolizar o absorber conceptualmente la actividad; ella atraviesa el consciente y el inconsciente, el verbal y el no verbal, el biológico y el cultural, el mecánico y los valores...

La mediación: ella nos impone dialécticas entre todos estos campos, así como entre lo “micro” y lo “macro”, lo local y lo global...

La contradicción (potencial): ella es siempre el lugar de debates con resultados siempre inciertos entre las normas antecedentes enraizadas en los medios de vida y las tendencias a la renormalización resingularizadas por los seres humanos.

### Attividade

### Activité

### Activity

### Como referenciar este artículo?

Schwartz, Y. (2005). Actividad. *Laboreal*, 1, (1), 63-64.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU5471123588698:5481>

## ¿Le importa repetir?...

### Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta

Chantal Leclerc

Professeure, Université Laval  
Centre de Recherche Interuniversitaire sur l'Éducation et la Vie au Travail  
Faculté des Sciences de l'Éducation, bureau 666  
Université Laval, Québec (Québec) G1K 7P4  
chantal.leclerc@fse.ulaval.ca

Traducción del artículo realizada por Professora Doutora Clara Araújo, Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
Artículo original: Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas.  
PISTES, 3, <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7nea4.htm>

#### Palavras chave

Assedio psicológico en el trabajo; salud mental en el trabajo; sobrecarga; precariedad; acción sindical.

#### Resumen

¿Cuáles son las vías de intervención privilegiadas y a promover en cuestión de lucha contra el asedio psicológico en el trabajo? La tendencia actual de las empresas es dotarse de políticas y prever el recurso a servicios de mediación o a procedimientos de interrogatorio. El artículo analiza primero las ventajas y límites de estas formas de intervención de naturaleza fuertemente psicológica o jurídica. La presentación de los elementos de la organización presentes en las varias situaciones de asedio permite seguidamente comprender que una lucha eficaz contra el asedio no puede reducirse a intervenciones individuales hechas al margen de los lugares concretos del trabajo. Las intervenciones a promover deben contribuir para restablecer las relaciones de solidaridad fragilizadas por formas de organización del trabajo y gestión que colocan las personas en situación constante de inseguridad, de sobrecarga y de competición. Deben permitir la palabra Y la acción colectivas.

Enquanto se falava muito pouco de assédio psicológico antes de meados dos anos 90, os trabalhos de Leymann (1996) sobre *mobbing* na Suécia, assim como os de Hirigoyen (1998, 2001) sobre o assédio moral na França, contribuíram amplamente para suscitar o interesse de um público alargado. Leymann define *mobbing* (sinónimo do assédio psicológico) como:

Uma forma de terrorismo psicológico que se manifesta pelo encadeamento, num período bastante longo, de propósitos e de actuações hostis que, tomados separadamente, podem parecer insignificantes, mas cujas repetições constantes tem efeitos perniciosos (1996, p. 26-27).

De acordo com este mesmo autor, as actuações constitutivas do *mobbing* podem agrupar-se em cinco categorias: impedir a vítima de se exprimir, isolá-la, desconsiderá-la junto dos seus colegas, desacreditá-la no seu trabalho e comprometer a sua saúde.

Longe de ser um modo ou fruto do acaso, o interesse constata-

do pela pergunta do assédio é um indicador do mal-estar profundo que se vive actualmente na esfera do trabalho. Inquéritos realizados em diferentes países e diferentes meios, mostram que a intimidação ou assédio psicológico no trabalho é um fenómeno cujas consequências são muito graves e que afecta um número importante de trabalhadores. O inquérito social e de saúde do Quebec de 1998 revela que 15% dos trabalhadores respondem ter sofrido de intimidação no trabalho ocasionalmente e que 3% dos trabalhadores respondem ter sofrido muito frequentemente ou frequentemente (Instituto de Estatística do Quebec, 2000). De acordo com o Terceiro inquérito europeu sobre as condições de trabalho, perto de um trabalhador em dez (9 %) refere ter sido objecto de intimidação ou de assédio moral. Constata-se também que esta proporção aumentou de 1% entre 1995 e 2000 (Paoli & Merlié, 2001). O eco destes estudos nos meios de trabalho tem forçado recentemente vários governos, nomeadamente os da Suécia, Bélgica, Portugal, França, Finlândia, Países Baixos e Quebec, a dotar-se de leis proibindo o assédio psicológico.

Neste contexto, as médias e grandes empresas elaboram políticas que prevêm diferentes actividades de informação, bem como mecanismos de recepção e tratamento das queixas (mediação, apoio psicológico, inquérito administrativo). Ao mesmo tempo, numerosas investigações destacam as relações que existem entre certos tipos de organização do trabalho e o assédio. Neste sentido, o assédio psicológico no trabalho pode compreender-se como o sintoma ou indicador de uma violência instituída que visa a desestabilização psicológica dos indivíduos e a destruição dos colectivos de trabalho, a fim de impor uma lógica organizacional onde os interesses do capital prevalecem sobre qualquer outra consideração humana. Esta violência traduz-se na precarização do emprego, na sobrecarga de trabalho constante, nos modos de gestão que criam um clima de competição, num discurso de gestão que apela ao aumento do investimento e a implicação total do sujeito no seu trabalho, numa cultura de violência psicológica banalizada ou mesmo incentivada pelas pessoas em posição de autoridade, em processos de comunicação e tomada de decisão truncados.

O artigo propõe uma análise das diferentes formas de intervenção para prevenir ou fazer cessar o assédio. Após termos apre-

sentado as bases empíricas desta análise, apresentaremos e discutiremos as vias de solução privilegiadas nos meios de trabalho assim como as dimensões da problemática que melhor deveriam ser tomadas em consideração numa perspectiva de prevenção e de intervenção organizacional.

## MÉTODO

A análise proposta neste artigo resulta: (1) de uma investigação junto de profissionais que prestam serviços de apoio directo às pessoas que vivem ou que viveram o assédio psicológico no trabalho (Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000); (2) de um *démarche* de investigação-acção orientado para a compreensão das dinâmicas do assédio tal como se vive nas universidades do Quebec e sugerir soluções a promover.

A investigação junto dos profissionais baseou-se num método de entrevista em grupo focalizado (*focus group*). Foram constituídos quatro grupos, cuja dimensão variava entre oito e doze sujeitos. Estes sujeitos eram informadores-chave, reconhecidos pela sua experiência significativa em matéria de intervenção directa junto de vítimas de assédio, mas também pela qualidade da sua reflexão. No total, os testemunhos de trinta e sete intervenientes foram analisados: trinta mulheres e sete homens.

Um primeiro grupo era composto por intervenientes de organismos comunitários de defesa dos direitos das pessoas não sindicalizadas, acidentadas no trabalho, desempregados. Estes organismos comunitários têm uma missão de reivindicação social e uma missão de defesa dos direitos individuais. Oferecem serviços de acompanhamento das pessoas nas diligências que estas empreendem para obter justiça junto do seu empregador ou junto de organismos públicos.

Um segundo grupo reunia profissionais vindos de três organismos da função pública do Quebec. Os profissionais da Comissão dos direitos da pessoa e os direitos da juventude (responsável pela aplicação da Carta dos direitos e liberdades da pessoa) e os da Comissão das normas do trabalho (responsável pela aplicação da Lei sobre as normas do trabalho) representavam os papéis de inspector ou de mediador; os profissionais da Comissão da saúde e da segurança no trabalho (organismo público em matéria de saúde e segurança no trabalho, responsável pela aplicação da Lei sobre os acidentes de trabalho e doenças profissionais e da Lei sobre a saúde e a segurança no trabalho) agiam a título de agentes de indemnização ou de conselheiros em readaptação. Estes profissionais têm um papel de serviço público às pessoas que apresentam uma queixa ou que fazem um pedido de indemnização na medida em que as leis e as directivas que enquadram o seu trabalho o permitem. Os dois outros grupos vinham do universo dos serviços psicológicos e de consultadoria organizacional: reuniam profissionais da relação de ajuda (trabalhadores sociais, psicólogos e conselheiros em orientação) que trabalham em programas de ajuda pessoal nas empresas, bem como profissionais envolvidos no desenvolvimento dos recursos humanos e em consultadoria organizacional. Estas pessoas têm um papel de apoio psicológico e/ou um papel de formação na empresa.

O método do grupo focalizado foi privilegiado de maneira a apostar num trabalho de intersubjectividade e transcender assim a adição de pontos de vista individuais fundados em experiências isoladas (Fern 2001; Barbour & Kitzinger, 1999). A heterogeneidade relativa aos terrenos de prática dos intervenientes visava o cruzamento de perspectivas e de experiências diferentes, na consideração de cenários diferenciados de assédio, na análise das convergências e das divergências de posições quanto aos quadros de análise do fenómeno e quanto às soluções a privilegiar. Foram realizadas duas entrevistas sucessivas de três horas com cada um dos grupos de discussão. As perguntas que orientavam a discussão assentavam, entre outras, (1) sobre os cenários de assédio observados, (2) sobre as características das pessoas que assediam e das que são assediadas, (3) sobre os meios, as condições e os modos de organização de trabalho propícios ao assédio e (4) sobre as vias de solução a privilegiar. As mesmas questões abertas eram feitas a cada um dos grupos. Para os objectivos deste artigo, utilizaremos apenas uma parte dos resultados desta investigação, que nos permitem discutir as vantagens e limites das principais pistas de intervenção emergentes.

A *démarche* de investigação-acção nas universidades do Quebec começou por um mandato da Universidade Laval que visa a proposta de limites que orientem a implementação de medidas institucionais em matéria de luta contra a violência e o assédio psicológico (Leclerc, 2002). A realização deste mandato foi alimentada por uma recensão de escritos sobre a questão, pela análise das políticas existentes em diferentes organizações, pela consulta dos responsáveis destes processos noutras universidades do Quebec bem como pela consulta de diferentes actores-chave da Universidade Laval (membros do executivo dos sindicatos, *ombudsman* (provedor), profissionais dos serviços de ajuda ao pessoal, responsáveis dos processos em saúde e segurança no trabalho e gestão dos recursos humanos, responsáveis do serviço de segurança, etc.) Estes trabalhos foram seguidamente concretizados pela participação da autora a título de representante do Sindicato de professores e professoras da Universidade Laval num Comité conjunto de trabalho encarregado de reexaminar o Regulamento da Universidade Laval em matéria de assédio.

Esta *démarche* de investigação-acção também tomou a forma de um compromisso a título de membro de um Comité sobre o assédio moral e psicológico (CHMP)[1] mandatado pela Federação do Quebec dos professores e professoras de Universidade (FQPPU)[2] para apoiar a acção sindical em matéria de assédio. O FQPPU é um organismo de concertação e de acção sindical que agrupa 20 sindicatos que reúnem 8.000 professoras e professores. O trabalho do CHMP começou pela recolha e pela análise dos testemunhos dos representantes delegados pelos sindicatos filiados na FQPPU (Bonneau, Leclerc, Sabourin & Savard, 2003) e prosseguiu com uma *démarche* complementar junto de professoras e professores que tinham vivido o assédio (Leclerc, Sabourin & Bonneau, 2005). O método utilizado baseou-se, primeiramente, em entrevistas de grupo focalizado, mas foi completado por entrevistas individuais.

A geração e a análise dos resultados provenientes das trocas



nos grupos focalizados inscrevem-se numa perspectiva construtivista e intersubjectiva. Um primeiro trabalho faz-se pela expressão dos testemunhos e a deliberação entre os sujeitos participantes; este trabalho é retransmitido seguidamente às equipas de investigação. A validade dos resultados é assim assegurada por uma tripla operação de triangulação. A primeira operação faz-se pela confrontação dos pontos de vista dos sujeitos interrogados em cada um dos grupos constituídos. A segunda operação baseia-se no cruzamento das análises dos membros (pelo menos três) da equipa de investigação. A terceira operação faz-se pela apreciação conjunta dos resultados que provêm das entrevistas junto dos indivíduos e grupos que vêm dos diferentes horizontes. Neste sentido, as análises que daqui resultam são constructos sociais que se desenvolvem progressivamente a partir do trabalho empírico de recolha de dados, mas também a partir de uma *démarche* iterativa com a finalidade interpretativa que permite a elaboração de quadros de compreensão que se enriquecem, se matizam e se consolidam ao longo das deliberações.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quatro vias de intervenção se destacam dos meios referidos e discutidos para prevenir ou contrariar o assédio psicológico: (1) a via informativa, (2) a via informal de mediação e do apoio psicológico, (3) a via formal, administrativa ou jurídica e (4) via da palavra e da acção colectivas.

Geralmente, as três primeiras vias de intervenção são claramente privilegiadas. Traduzem-se, na maioria das vezes, na adopção de políticas de luta contra o assédio psicológico decalcadas das políticas já aprovadas de luta contra o assédio sexual ou discriminatório. A última via, privilegiando uma análise crítica dos factores organizacionais em causa na dinâmica do assédio e uma responsabilização colectiva dos problemas, permanece ainda pouco desenvolvida. Discutiremos em primeiro lugar as formas mais usuais de intervenção nas empresas, o seu interesse, as condições a instaurar para otimizar as possibilidades de obter os resultados esperados, os seus limites e os riscos que elas ocultam. A questão da análise organizacional das causas do assédio e da responsabilização colectiva da problemática será analisada seguidamente.

### 1. A via informativa

Esta via de intervenção centrada na informação traduz-se numa iniciativa da empresa que consiste em difundir documentos (folheto, código de conduta ou política) que definem o assédio psicológico, que afirmam o compromisso do empregador em preveni-lo ou proibi-lo, que informam os membros do pessoal dos seus direitos e das suas responsabilidades na matéria e que especificam os mecanismos de recepção e tratamento das queixas, se for caso disso. A informação transmitida é por vezes completada com sessões de informação para as quais se convida o pessoal. A divulgação alargada de uma informação que vem da direcção de uma empresa é útil como meio mínimo de sensibilização para uma problemática ainda mal conhecida. Per-

mite também que as pessoas que se consideram assediadas saibam onde se dirigir para obter ajuda. A identificação de uma pessoa-recurso na empresa deveria normalmente permitir às pessoas obter toda a informação requerida sobre os seus direitos e responsabilidades, sobre as vias de solução possíveis, sobre os recursos postos à sua disposição bem como sobre recursos eventuais.

O risco consiste contudo em ficar-se por aí e confundir a informação em sentido único, com uma *démarche* de educação contínua que faria com que as mentalidades pudessem evoluir. Para que as coisas mudem, as actividades previstas devem permitir que as pessoas se expressem livremente, se consciencializem mutuamente e participem na instauração de novas normas de trabalho.

Além disso, sabe-se também que as políticas redigidas “de forma hermética”, contentando-se em difundir, limitando as trocas às quais deveriam dar lugar nunca transformaram a cultura de empresa. Aqui, os intervenientes consultados clarificam que as políticas apresentadas de luta contra o assédio deveriam traduzir um compromisso claro e real da direcção e ser elaboradas conjuntamente com os sindicatos. Em vários casos lamenta-se o facto de tais políticas servirem apenas de simulacro para bem parecer ou fazer face às interpelações eventuais.

Vi políticas que não mudavam grande coisa. As pessoas iam apresentar queixas. Havia todo um percurso muito interessante, mas teria sido necessário uma reflexão mais fundamentada. É um trabalho a longo prazo que deveria conduzir a uma nova ética. Vou dizer isso de uma forma intensa, mas penso que se trata de uma nova ética do capitalismo. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Aquela é uma mensagem sobre a qual quero insistir. Frequentemente, as organizações fazem-se de boas consciências, de bonita imagem e desculpabilizando-se instaurando políticas e Comitês... Nós temos tudo isto, nós estamos organizados, então tornamo-nos ISO-2000 ou não sei qual outro nome. Eu acho que aquilo não corresponde em nada a estas histórias. Frequentemente, os gestores remetem todos os problemas e os conflitos ao pobre e pequeno Comité. Aquilo não tem sentido, nada disto tem sentido. É necessário que a alta direcção e que todo o meio se comprometa. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

As actividades de informação são combinadas geralmente com mecanismos de tratamento das queixas que se baseiam em dois procedimentos complementares: um procedimento de mediação que visa um regulamento amigável e um procedimento de inquérito formal que se inscreve numa perspectiva administrativa ou jurídica.

### 2. A via informal da mediação e do apoio psicológico

As pessoas que vivem o assédio hesitam frequentemente em interpelar o seu agressor ou a defender-se aberta e publicamente porque temem agravar assim a sua situação. Têm antes necessidade de poder contar com terceiros em quem possam ter confiança para os ajudar a proteger-se, a ajustar a sua estraté-

gia ou a tomar decisões sobre os recursos que querem exercer. A intervenção de um terceiro pode também ser requerida na sequência de uma série de *démarches* infrutíferas para fazer cessar o assédio. À partida, o terceiro pode ser um superior não implicado na situação, um conselheiro em recursos humanos ou mesmo um funcionário do sindicato. Estas pessoas podem intervir indirectamente aconselhando as pessoas que se consideram assediadas; podem também ser solicitadas para intervir directamente, ou seja para se dirigirem às pessoas implicadas na situação (superior responsável; pessoa cuja conduta é considerada assediante, colegas, etc.).

Quando as tentativas de solução procedentes do meio são mal sucedidas, o recurso à mediação pode revelar-se uma via recomendada. A mediação é um processo pelo qual um terceiro imparcial reúne as partes implicadas no conflito para os ajudar a delimitar os seus interesses e necessidades respectivas, melhor fazer-se compreender e a ouvir-se sobre soluções mutuamente aceitáveis. Visa, antes de mais, a conclusão de um entendimento por conciliação e o evitamento dos procedimentos formais de inquérito ou arbitragem de uma acusação. Para ser útil e credível, a mediação deve contudo obedecer a certas regras. Lembra-mo-las aqui, já que vários testemunhos ouvidos convergem na lamentação de que a sua importância é frequentemente minimizada, ou mesmo contrariada, na prática.

(a) A mediação deve ser oferecida prontamente a fim de evitar que uma situação se complique e se deteriore, como acontece frequentemente quando a intervenção chega demasiado tarde.

(b) O recurso à mediação não deveria, em caso algum, ser obrigatório ou comprometer o direito de exercer outro recurso.

(c) O processo de mediação deve ser estritamente confidencial. Esta condição é crucial para proteger a pessoa queixosa e o presumido agressor, mas também a fim de dar ao processo todas as possibilidades de dar frutos; para chegar a um acordo, as partes precisam de sentir confiança e de discutir livremente. Se as pessoas que confiam num mediador sabem que os seus propósitos poderiam ser utilizados contra elas, num eventual procedimento de inquérito ou aquando da arbitragem de uma acusação, a sua *démarche* arriscar-se-ia, evidentemente, a estar comprometida. A obrigação de confidencialidade abarca também as pessoas que podem acompanhar as partes em presença no processo de mediação.

(d) As pessoas que se consideram vítimas de assédio e os presumidos assediadores devem poder ser acompanhados por uma pessoa à sua escolha em todas as *démarches*, particularmente aquando dos encontros de mediação ou aquando das audições num inquérito. Os acompanhantes podem ser funcionários do sindicato, pessoas designadas para esse efeito pela empresa ou outras pessoas de confiança. Os acompanhantes não são parte dos processos e não intervêm em vez das pessoas implicadas. Contudo elas podem ser de uma ajuda preciosa para auxiliar as pessoas implicadas a sentir-se menos sós, a exprimir o que sentem, a ajustar a sua percepção e as suas condutas.

(e) Uma pessoa que age como mediador deve ter um bom sentido de escuta, uma experiência e competências reconhecidas na relação de ajuda e mediação, uma sensibilidade à problemática do assédio em meio de trabalho e uma capacidade de demonstrar imparcialidade.

(f) Para além destas qualificações, o mediador deve poder gozar de toda a independência necessária para exercer o seu papel. Para o efeito, nunca é demais insistir na importância do rigor do processo de nomeação do mediador e na importância de um acordo dos sindicatos e do empregador a este propósito. As grandes empresas podem às vezes designar um mediador apto a desempenhar um papel independente de mediação dentro da sua organização. Nas empresas mais pequenas é mais frequente remeter a mediação a serviços externos independentes.

Quando estas regras são respeitadas, o recurso à mediação comporta várias vantagens. Uma primeira vantagem está ligada ao facto de que as pessoas que se consideram assediadas não procurarem geralmente ganhar a causa; querem sobretudo reencontrar condições de trabalho nas quais não se sintam mais ameaçadas ou desacreditadas. Nesta perspectiva, elas têm necessidade de terceiros competentes e imparciais que lhes permitam explicar-se com as pessoas com quem se relacionam diariamente – incluindo o agressor - e para as ajudar a imaginar soluções e saídas possíveis para a situação na qual se encontram.

Enquanto que os procedimentos mais formais de tratamento das queixas têm frequentemente como efeito a polarização das posições, amplificando um problema que teria, talvez, podido normalizar-se pelo diálogo, a conciliação ou mediação deixam mais controlo às pessoas. Contrariamente às soluções que seriam impostas do exterior, as soluções procedentes de deliberação e nas quais as pessoas implicadas participaram, baseiam-se numa adesão voluntária; são por conseguinte susceptíveis de ser mais adaptadas à situação específica das pessoas implicadas e têm mais possibilidades de conduzir a uma mudança persistente.

Apesar destas vantagens, a mediação comporta no entanto limites e riscos. O principal risco associado à mediação consiste em considerar o assédio psicológico no trabalho como um processo de dinâmica interindividual e eliminar a consideração pelas dimensões organizacionais e culturais inerentes a várias situações. Para além da necessidade de serviços confidenciais de mediação, a situação desses serviços à margem da organização levanta problemas maiores quando a informação do interesse colectivo que aí se revela permanece totalmente fechada na esfera privada.

Para evitar esta armadilha, importa que as informações obtidas num contexto de tratamento informal de queixas sejam confidenciais e despersonalizadas a fim de serem objecto de análises mais globais e distanciadas. A compreensão da etiologia do assédio e a implementação de medidas preventivas deveriam passar por tais análises. No entanto, a análise das práticas mostra, mais que tudo, uma aparência organizada, deliberadamente ou não, para evitar que sejam estabelecidas ligações entre dinâmicas singulares de assédio e o contexto colectivo de traba-

lho: os profissionais envolvidos nos processos de mediação são refreados sob o pretexto do respeito pela confidencialidade, confinados ao seu gabinete e afastados dos lugares de análise organizacional, ou mesmo de política, do fenómeno, quando tais lugares existem.

No mesmo sentido, análises feitas com intervenientes e pessoas que sofreram a violência alertam-nos claramente contra o risco de psicologização dos problemas que consiste em “tratar as pessoas” à margem dos locais de trabalho, deixando inalterados os meios de trabalho, os estilos de gestão e as dinâmicas de grupo que, frequentemente, fazem parte integrante das situações de assédio.

O meu papel, é ajudar os empregados individualmente mas tenho também um papel na própria empresa [...] Tenho sempre necessidade de me recolocar para saber quem é o meu cliente. Isso não é evidente nos casos de violência. Tu apontas quem? Como gerir tudo aquilo? É muito duro. Seria muito mal visto se passasse a gerir um grupo de empregados. É necessário ser muito cuidadoso. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Outro risco da via informal da mediação consiste em considerar que os acordos por conciliação que “não fazem ondas” são sempre preferíveis a outras soluções que deixariam vestígios mais duradouros no espaço público ou que abalariam as normas organizacionais admitidas. Se desejável for, num grande número de situações, a mediação vista como uma panaceia pode ser desviada da sua razão de ser quando os mediadores são incitados, mais ou menos explicitamente, a asfixiar as situações de assédio que mereceriam ser objecto de inquérito, de denúncia pública ou de sanção proporcional à gravidade da falta.

É necessário andar sobre ovos quando se quer falar desta problemática. Eu diria que no meu meio, há metade dos gestores que são sensíveis a isto. Mas a outra metade... tem tendência a dizer-me: “Volta ao teu pequeno gabinete, faz o que tens a fazer e deixa-nos em paz”. Temos muito pouco poder e andamos sempre num campo de minas quando se conduz coisas como esta. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Nas médias e grandes empresas, as *démarches* de tratamento das queixas são habitualmente completadas por serviços de aconselhamento ou relação de ajuda oferecidos às pessoas que sofreram assédio. Esses serviços também são oferecidos e úteis para as pessoas cuja conduta foi julgada assediante, mas que compreendem mal aquilo de que são acusados ou que não se dão conta dos efeitos destrutivos dos seus gestos ou palavras. Compreende-se a importância de tais serviços quando se conhecem os efeitos gravíssimos do assédio sobre a saúde e a integridade psicológica das pessoas que o vivenciaram e quando o assédio é de tal forma insidioso ou banalizado e impregnado na cultura de um meio, que a pessoa que dele se queixa acaba por se interrogar se não é ela que é demasiado susceptível, demasiado sensível ou incapaz de se adaptar. A importância destes serviços é também acrescida pelo isolamento da pessoa alvo e pela indiferença pelo lugar que ocupa na empresa, situações que ocorrem, muitas vezes, em paralelo com o assédio. É

o caso de quando o(s) superior(es) estão na origem do assédio e quando os colegas não querem intrometer-se na situação para se protegerem. É também o caso de quando o assédio é obra de vários colegas e os superiores se recusam a intervir (ou porque não tomam as coisas seriamente ou porque não sabem como agir).

Aqui também, os intervenientes se preocupam com o paradoxo que faz com que se tratem as vítimas, sabendo que voltam aos ambientes de trabalho que são insalubres e sobre os quais elas têm pouca influência.

A partir do momento em que ela [a pessoa assediada] se reabilita, tem tanto medo de voltar... É como voltar aos lugares de um acidente para a pessoa que deve reintegrar-se no trabalho. (Um participante citado Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Os intervenientes insistem igualmente em considerar que os serviços de relação de ajuda deveriam auxiliar as pessoas a proteger-se e a retomar o poder de agir sobre a sua situação, sem no entanto subentender que elas são responsáveis pelas injustiças que sofrem ou que podem, elas próprias, alterar o seu ambiente de trabalho. Um trabalho paralelo deveria normalmente ser feito na organização, junto dos gestores, nas equipas de trabalho e com os sindicatos.

Com efeito, quando entro numa situação de violência, vejo sempre quatro jogadores. Há uma vítima ou vítimas, uma ou várias pessoas que agridem, testemunhas que desempenham um papel fundamental, seguidamente uma organização, uma organização que desempenha um papel preponderante numa dinâmica de violência. E, por último, os sindicatos. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

A fim de considerar as dimensões individuais, grupais e organizacionais do fenómeno de assédio, o dispositivo de investigação-acção e o modelo de análise de casos desenvolvidos por Geuzaine e Faulx (2003) prevêem a colaboração estreita e um trabalho conjunto de uma célula composta por um psicólogo clínico e um psicólogo dos grupos e das organizações para encontrar e apoiar os indivíduos. Apesar do interesse deste dispositivo, que permitiu descodificar os mecanismos grupais e organizacionais que mantinham as pessoas em situações de assédio, os autores sublinham a necessidade de considerar os intercessores no seio da organização, sem os quais os problemas serão apenas mantidos sob controlo, sem estarem a ser resolvidos. Constatam que a intervenção clínica, por útil que seja para evitar a destruição psicológica da pessoa, é limitada já que não altera em nada a injustiça sofrida.

Isso deve-se ao facto do interveniente não ter acesso às alavancas de mudança, grupais e organizacionais, que são base do sofrimento da pessoa [...] por mais apoiada que possa ser, será conduzida a voltar ao ambiente traumatizante [...] o trabalho de apoio é assim frequentemente votado a uma insatisfação fundamental (Geuzaine & Faulx, 2003, p.17).

Um último limite a sublinhar refere-se especificamente ao acesso aos serviços de apoio ou de relação de ajuda. Uma pequena parte da população beneficia de seguros colectivos ou de um programa de ajuda ao pessoal. Estes serviços são frequentemente mal adaptados, nomeadamente porque o tempo atribuí-

do é insuficiente ou porque uma parte importante dos custos deve ser paga pelas pessoas que sofreram injustamente a violência. As pessoas não cobertas por um regime colectivo de seguro e que não têm acesso a um programa de ajuda ao pessoal poderiam, teoricamente, ter acesso aos serviços públicos e gratuitos de um centro local de serviços comunitários (CLSC)[3]. Sabe-se contudo que a espera para estes serviços é frequentemente muito longa e os recursos insuficientes.

### 3. A via formal, administrativa ou jurídica

A via formal de luta contra o assédio é a que, oficial e juridicamente, proíbe o assédio psicológico no trabalho e que afirma a responsabilidade dos empregadores em proteger não somente a saúde e a segurança física dos trabalhadores, mas também a sua saúde e a sua segurança psicológicas, bem como a sua dignidade. Baseia-se em mecanismos formais de tratamento de queixas e sobre recursos acessíveis. Permite a indemnização das vítimas bem como as sanções para os agressores e para os empregadores que não tenham assumido as suas responsabilidades.

As disposições recentes da Lei sobre as normas do trabalho do Quebec (LRQ, capítulo N-1.1) inscrevem-se claramente nesta lógica.

Afirma-se “o direito de qualquer trabalhador a um meio de trabalho isento de assédio” e a obrigação para o empregador” de “criar os meios para prevenir o assédio psicológico” e “quando tal conduta é levada ao seu conhecimento, para o fazer cessar”(81.19). O assédio psicológico é definido nesta lei como:

Uma conduta vexatória que se manifesta quer por comportamentos, palavras, actos ou gestos repetidos, que são hostis ou não desejados, a qual ofende a dignidade ou a integridade psicológica ou física do trabalhador e que provoca, para este, um meio de trabalho nefasto. Uma só conduta grave pode também constituir o assédio psicológico se ela causa prejuízo e produz um efeito nocivo contínuo para o trabalhador. (81.18)

As pessoas consultadas, qualquer que seja o seu meio de proveniência, afirmam, quase unanimemente, que tais medidas são essenciais. A inclusão de disposições legais contra o assédio no trabalho preenche um vazio oferecendo um recurso às vítimas que, de outra maneira, andavam de um organismo público para outro para finalmente saberem que restava muito pouco para elas, ainda que se reconhecesse que eram vítimas de injustiças flagrantes.

A adopção de uma lei é também importante porque lança claramente a mensagem segundo a qual o assédio psicológico é uma conduta repreensível e inaceitável. Ainda que se reconheçam os limites das leis e dos métodos coercivos, os testemunhos ouvidos convergem para afirmar que estas medidas se impõem, nem que seja apenas para contribuir para instaurar uma norma social que poderá acabar por se impor.

Sabe-se que a lei não regula tudo, mas continuo convencido que se gosta mais de ter um recurso, ainda que não se o utilize, do que não o tê-lo. [Sem lei], os trabalhadores não podem mesmo tentar fazer uma queixa, não há recursos. O

que é certo é que, se uma lei o proíbe, é uma mensagem social que se envia: diz-se que estes comportamentos não são aceitáveis. É preciso que se o diga um dia. Quando se inscreve em lei, já não é justo que seja uma pessoa vítima de assédio a suportar o peso de dizer que o assédio é inaceitável, mas é a sociedade que não o quer. E quando sabes que podes apresentar uma queixa antes que o assédio vá demasiado longe e que a tua situação se degrade, tens mais possibilidades de retornar a uma situação sã. (Participante citado em Leclerc, Le Blond & Roussin, 2000)

Concretamente, a lei convida as empresas a dotarem-se de políticas ou códigos de conduta que afirmem o compromisso de prevenir e condenar o assédio, que definam as condutas proibidas e que informem os membros do pessoal dos serviços e recursos a que podem ter acesso. As suas disposições oferecem às pessoas não sindicalizadas recursos gratuitos e acessíveis. Elas dão aos sindicatos a responsabilidade de assegurar a defesa dos seus membros na matéria e, por conseguinte, incitam-nos a exercer um papel importante de vigilância face aos mecanismos de tratamento das queixas propostas pelo empregador. O recurso ao inquérito administrativo e, eventualmente, à arbitragem de uma acusação constituem os modos mais formais de regulamento do conflito, modos que assentam sobre a autoridade de um Comité de inquérito ou de um árbitro para resolver a questão (e não mais sobre a participação das partes em causa na resolução do problema, como era o caso aquando da mediação). O inquérito é um procedimento oficial realizado com o objectivo de verificar ou reunir elementos de prova, de compreender factos e de fazer recomendações ao empregador. Compete ao empregador tomar as medidas adequadas para fazer parar o assédio, sancionar uma conduta incorrecta, ou permitir a uma pessoa injustamente tratada de obter compensação. As linhas que se seguem indicam os critérios a respeitar para assegurar o rigor e a credibilidade de um inquérito.

O inquérito é efectuado geralmente por um Comité de inquérito formado por um presidente e assessores que, num espírito de justa representação, provêm respectivamente das categorias de pessoal da parte queixosa e da parte posta em causa. Uma pessoa que tenha representado um papel numa tal *démarche* de mediação, estando apenas como acompanhante e posteriormente como mediador, poderia agir de seguida como membro de um Comité encarregado de inquirir sobre o mesmo assunto. Ainda que os sindicatos devam precaver-se de participar directamente no inquérito ou aceitar os resultados de maneira sistemática, podem desempenhar um papel importante ao assegurar-se que os inquéritos são conduzidos respeitando as regras conhecidas de “justiça natural”.

Assim, o inquérito deve ser efectuado por pessoas sensíveis à problemática do assédio, mas também formadas e competentes na matéria. Uma vez que o inquérito deve ser feito por uma instância independente, a prática que consiste em dar a um quadro de uma empresa ou a um conselheiro de recursos humanos uma tal responsabilidade é completamente discutível. Quer seja da empresa ou do exterior, a pessoa que preside a um Comité de inquérito deve gozar da independência requerida para exercer o seu papel, ser impermeável às pressões que se



poderiam querer exercer sobre as suas decisões e ser reconhecido pela sua imparcialidade. Nas pequenas empresas, o recurso a uma pessoa externa à empresa é, muitas vezes, a única maneira de assegurar a imparcialidade e a credibilidade do inquérito. A este respeito, é desejável que os sindicatos exerçam o seu papel de vigilância, participando no processo de nomeação do presidente de inquérito e dos assessores e reclamando que a política da empresa na matéria lhes dê acesso ao relatório de inquérito. Sem estar a associar o sindicato às decisões do Comité de inquérito, estas condições podem permitir-lhe fazer escolhas mais esclarecidas quando se trata de decidir apoiar, ou não, uma acusação em arbitragem.

A eficácia de um inquérito assenta numa reacção diligente e adequada do empregador quando um problema é levado à sua atenção, mas também sobre a aplicação de medidas preventivas, correctivas, reparadoras ou disciplinares quando uma situação deve ser rectificada ou quando uma pessoa é reconhecida culpada. Quando as sanções se impõem, o que não é sempre o caso, elas devem ser adequadas em função da gravidade das situações (advertência levada no processo, suspensão, mutação da pessoa reconhecida culpada, multas, despedimento, etc.). Para além da sua função punitiva e apesar dos seus limites reconhecidos, a sanção exerce certas funções importantes: lança uma mensagem que afirma que as vítimas têm o direito de apresentar queixa e de obter justiça; indica a qualquer um que o assédio é grave e, que merece uma atenção séria; ela pode também ter um efeito exemplar de dissuadir os potenciais agressores.

Se as recentes modificações da *Lei sobre as normas do trabalho* enquadram a intervenção das empresas, é necessário ver que enquadram também a dos sindicatos dado que:

As disposições [relativas ao assédio] são consideradas parte integrante de qualquer convenção colectiva, tendo em conta as adaptações necessárias. Um trabalhador afecto por tal convenção deve exercer os recursos que lá estão previstos, na medida em que tal recurso existe a seu respeito. (81.20)

Outras disposições do Código do trabalho (LRQ, capítulo C- 27) permitem um recurso contra o seu próprio sindicato, ao trabalhador que crê ter sido vítima de assédio psicológico, mas que considere que o seu sindicato não agiu correctamente para o representar. Este recurso é fundado no artigo 47.2 que estipula que “uma associação acreditada não deve agir de má fé ou de maneira arbitrária ou discriminatória, nem demonstrar negligência grave a respeito dos trabalhadores compreendidos numa unidade de negociação que ela representa”. Por outras palavras, as pessoas que se apresentam ao seu sindicato porque se crêem assediadas devem ser acolhidas, ouvidas, apoiadas e representadas. A recusa deste apoio constitui um incumprimento grave dado que se acrescenta à violência, a indiferença e a não intervenção muitas vezes vivida por uma pessoa assediada no seu meio. Se a situação é particularmente delicada, quando outro membro do mesmo sindicato é incriminado, isto nunca deveria justificar a reacção de certos funcionários do sindicato que procuram desencorajar insidiosa ou directamente uma pessoa a apresentar queixa. Os sindicatos são os porta-vozes exclusivos dos trabalhadores e têm a obrigação de os representar

equitativamente.

Deve-se também tornar a pôr em questão a reacção sindical que se resumiria a defender os seus membros quaisquer que sejam as circunstâncias. Ter a obrigação de representar os seus membros por um sindicato não significa que ele deveria aceitar apoiar uma acusação na arbitragem para defender um membro reconhecido culpado, se este julgamento se revela fundado e se a sanção imposta pelo empregador for julgada adequada tendo em conta a gravidade dos actos. Uma tal prática iria contra posições de princípio dos sindicatos que promovem a saúde e a dignidade no trabalho. Os sindicatos que se comprometem na luta contra o assédio não podem levar a cabo acções credíveis nesta matéria e, ao mesmo tempo, contestar sistematicamente as sanções tomadas pelo empregador contra os seus membros que tenham adoptado uma conduta de assédio. Lamy e Roy (2000) referem a este propósito que os sindicatos dispõem de uma importante margem de manobra quanto à maneira como cumprem o seu dever de representação. Os tribunais reconhecem que os sindicatos podem fazer escolhas éticas e políticas. Praticar a tolerância zero a respeito da violência psicológica no trabalho e dotar-se de regras de conduta que fariam com que eles não defendessem os autores de assédio justamente sancionados, fazem parte dessas escolhas.

Se se pode facilmente aderir ao princípio segundo o qual o assédio é condenável, ou seja, que deve ser denunciado e que as pessoas que o sofrem devem obter compensação, é necessário no entanto reconhecer que a aplicação deste princípio é raramente uma coisa simples. Neste sentido, a via legal e regulamentar está longe de ser uma panaceia; ela comporta limites a conhecer.

Um primeiro limite está ligado à dificuldade de construir uma prova de assédio psicológico quando se sabe que este se define precisamente por actos aparentemente insignificantes, de ditos insidiosos, do intangível e de múltiplos pequenos acontecimentos que se produzem na ausência de testemunho ou perante testemunhas que recusam falar ou implicar-se. Como estabelecer a verdade num domínio onde o lugar da subjectividade é irredutível? A análise da jurisprudência feita por Lamy (2003) neste domínio revela que a norma de apreciação do carácter inoportuno de uma conduta está longe de fazer a unanimidade: certos árbitros interessam-se mais pela intenção do autor do assédio do que pelos seus efeitos na vítima; outros procuram comportamentos evidentemente ofensivos, vexatórios ou hostis. “Ele desempenha um certo consenso, com efeito de que a percepção da vítima não é determinante” (Lamy, 2003, p.192). Também, as dificuldades inerentes a este tipo de processos traduzem-se frequentemente pela imposição de uma pesada carga às pessoas queixosas e pela reserva dos árbitros em condenar o assédio, sobretudo quando se confunde com o direito de gestão do empregador (Lamy, 2003). Colocados em conjunto, estes constrangimentos são, infelizmente, de natureza a dissuadir várias vítimas no momento em que pensariam apresentar a queixa. Ainda que novas disposições da *Lei sobre as normas do trabalho* pareçam favoráveis a uma interpretação mais aberta, será sempre uma minoria de pessoas que se comprometerão num processo de inquérito. Tendo em conta o estado de vulne-



rabilidade e de stress em que as pessoas assediadas se encontram frequentemente e tendo em conta o desenlace perigoso dos inquéritos, mesmo que sejam sérios, as queixas formais de assédio não constituirão apenas que a ponta do iceberg.

Um segundo limite desta abordagem está associado à reserva da maioria das pessoas em apresentar uma queixa. Várias razões explicam esta reserva. Primeiro, as condutas que poderiam ser reconhecidas como sendo de assédio são precisamente aquelas que têm como efeito quebrar a resistência psicológica das pessoas. Nestas circunstâncias, não surpreenderá constatar que várias pessoas extremamente fragilizadas não encontram força para se submeter aos procedimentos de um Comité de inquérito ou de um tribunal de arbitragem. A grande maioria das pessoas assediadas querem primeiro e sobretudo terminar com o assédio. Várias pessoas dificilmente chegam a falar, porque se sentem humilhadas de viver tal rejeição. Ainda que saibam que teriam razão para apresentar queixa, são levadas frequentemente a crer que o lucro eventual não valeria toda a energia física, todo o investimento afectivo e todo o tempo a consagrar a uma *démarche* oficial, cuja saída permanece sempre incerta. Por último, quando uma pessoa quer conservar o seu emprego num meio de trabalho onde a violência psicológica é banalizada ou quando sofre a hostilidade ou a indiferença de várias pessoas que se aliam para negar o sofrimento que se lhe inflige, ela sabe que o veredicto que lhe daria razão seria um ganho irrisório em relação ao desejo de vingança ou ostracismo acrescido que poderia sofrer aquando da sua reintegração no emprego. O medo de agravar a sua situação e ser mais estigmatizado explica que o silêncio e a reforma sejam frequentemente considerados como os únicos modos concebíveis de sobrevivência.

A *démarche* de inquérito administrativo ou jurídico é por último insuficiente na medida em que consiste na entrega a peritos externos para prescrever medidas correctivas a aplicar a uma situação. Compensar uma vítima, condenar ou deslocar pessoas que assediam, permitir à pessoa agredida mudar de trabalho ou beneficiar de uma indemnização são medidas essenciais. Trata-se contudo de soluções de última instância, necessariamente impotentes na acção sobre a raiz dos problemas. As pessoas consultadas observam que os inquéritos podem fracassar em alguns casos marginais e individuais de violência, mas que não alteram nada as normas que se constroem na linha dos gestos diários. A cultura organizacional que permite as infracções correntes à dignidade permanece, infelizmente, impermeável ao que pode ser prescrito do exterior por peritos, por mais competentes que sejam.

#### 4. As dimensões organizacionais em causa na etiologia do assédio

Os propósitos precedentes mostram que uma luta eficaz contra o assédio não pode limitar-se a políticas de papel, a intervenções de apoio aos indivíduos encontrados à margem de lugares concretos no trabalho ou à aplicação do inquérito. Do parecer dos intervenientes e das pessoas que viveram o assédio, os mecanismos de tratamento das queixas, por necessários que sejam, permanecerão medidas largamente insuficientes nos

meios onde a organização do trabalho suporta os germes de violência, nos meios onde a violência é banalizada e onde é perigoso associar-se àqueles que se queixam.

No Colóquio “Assédio moral, organização do trabalho e gestão” organizado pela Confederação geral do trabalho (CGT, 2001), vários conferencistas estão de acordo sobre a necessidade de evitar uma única análise da relação centrada na vítima-assediador para compreender a dinâmica do assédio. Eles aliam-se para insistir numa mesma mensagem segundo a qual a única maneira de reduzir o número de situações de assédio é recriar o colectivo. Flottes (em CGT, 2001) supõe que importa desmontar o discurso de gestão neoproductivista e o pensamento único que faz com que as pessoas sejam forçadas a mentir permanentemente, porque se lhes atribui objectivos completamente irrealistas; com o risco de chocar, a autora explica que a judiciarização do assédio moral corre o risco de impedir os colectivos de restabelecer a linha do seu próprio pensamento e de compreender os motivos da dominação, da submissão e do sofrimento no trabalho. Pezzetti (CGT, 2001) acrescenta que é necessário parar de estigmatizar os efeitos e os indivíduos para se aliar à pesquisa das causas do assédio. Afirmar a necessidade de elucidar os processos que criam a incompreensão total e fazem durar a injustiça. No mesmo sentido, Perraud e Masson (CGT, 2001) sugerem remeter para a discussão as referências e valores do ofício, postos em perigo pela imposição constante de restrições orçamentais e directivas que infringem o respeito e a ética do trabalho. Em certos pontos, os propósitos trocados aquando deste colóquio vão de encontro à posição de Le Goff (2003a, 2003b) que denuncia os riscos de psicologização e vitimização dos relatórios sociais que decorrem de análises demasiado reductoras do fenómeno.

A este respeito, os testemunhos analisados, as investigações e os relatórios públicos encomendados pelos governos (Comité interministerial sobre a prevenção do assédio psicológico e o apoio às vítimas, 2003; Conselho económico e social, 2001) convergem para mostrar a importância de estabelecer as relações que se impõem entre as dinâmicas interpessoais de assédio e os elementos do contexto organizacional que favorecem a sua emergência e a sua manutenção. A exemplo dos trabalhos de investigação-acção de Geuzaine e Faulx (2003), as nossas investigações confirmam a importância de desenvolver modelos de análise e de intervenção integrados, que têm em conta a interdependência das dimensões individuais, interpessoais, grupais, organizacionais e societais do fenómeno.

Se importa agir prontamente para responder aos apelos de ajuda dos indivíduos envolvidos em dinâmicas de violência, de injustiça e indiferença, a intervenção caso a caso não seria suficiente. Para restabelecer a origem da maioria das situações de assédio, importa agir a montante dos problemas e pôr em evidência as escolhas socioeconómicas e as dimensões organizacionais que agem como elementos desencadeadores de assédio no trabalho (Le Goff, 2003a, 2003b; Soares, 2001a, 2001b, 2002; Valette, 2001, 2002; Vézina, 2001). Entre estas dimensões, assinala-se a precarização do emprego, a intensificação do trabalho e a redução da autonomia, certas reestruturações organizacionais, as práticas laxistas ou tirânicas de gestão, bem como os

discursos que mantêm o culto do desempenho em enaltecer o sobre-investimento no trabalho.

#### *- Precarização do emprego*

No Quebec, como na maioria dos países industrializados, o abrandamento económico do início dos anos 80 e a subida das taxas de desemprego permitiram que se imponha o discurso largamente aceite, segundo o qual as regras do trabalho deviam tornar-se flexíveis, para suspender a rigidez que põem em perigo a competitividade das empresas e a sua capacidade de sobreviver à concorrência internacional. Em nome da globalização da economia e da lei dos mercados apresentada como uma lei natural, incontornável e inegável, as práticas de flexibilização do trabalho têm-se multiplicado. O recurso cada vez mais frequente a diferentes formas de emprego precário e mal protegido pelas regras do trabalho é reconhecido como um meio eficaz para se reservar uma mão-de-obra dócil, manejável e de que se pode dispor como se entende. Trata-se de uma mão-de-obra exposta ao assédio e as pessoas que vivem a precariedade sabem-no (Fournier et al., 2002; Leclerc & Cardu, 2002).

Porque elas estão em situação de insegurança quanto ao seu futuro profissional e financeiro e porque querem reduzir os riscos de se tornarem desempregadas, as pessoas que vivem a precariedade podem aceitar submeter-se a condições de trabalho abusivas, em detrimento da sua saúde psicológica e da sua dignidade. Alguns empregadores não hesitarão em contornar as regras do trabalho ou convenções colectivas porque sabem que a precariedade incita as pessoas a permanecerem longe de qualquer contestação e qualquer reivindicação (Le Dantec, 1998). A partir das situações relatadas, certos cenários libertam-se com uma regularidade aflitiva: um empregado contratado vê-se suspenso das suas funções e é substituído exactamente antes de ter acumulado tempo para ter acesso ao quadro; uma trabalhadora quando se sabe que está grávida é empurrada à saída; uma pessoa que reivindica o respeito de uma norma mínima de trabalho é acusada de querer pôr em perigo a prosperidade da empresa e afastada na primeira ocasião.

A precarização do emprego leva também a que se assista, em vários meios, a uma divisão dos trabalhadores em duas classes: “os membros permanentes” e “os precários”. Considerados como trabalhadores de segunda, a estes últimos fazem-se frequentemente impor as tarefas penosas, sem beneficiar da formação da qual teriam necessidade para realizar adequadamente o seu trabalho e, sem o apoio das pessoas mais experientes que lhes serviriam todavia de grande apoio. Predispostos a proteger-se entre si, as pessoas que têm uma melhor estabilidade de emprego hesitam às vezes em tecer relações com os empregados temporários. A indiferença pode transformar-se em assédio quando os empregados permanentes, eles próprios sobrecarregados ou pouco considerados, despejam a sua frustração sobre os outros empregados temporários que não conhecem o ambiente e as regras do trabalho. O assédio traduz-se então em diferentes manifestações: frieza de acolhimento, evitamento, críticas injustificadas e constantes sobre o trabalho, recusa sistemática de cooperação, observações que ferem, etc.

A solidariedade nas categorias dos trabalhadores é também gra-

vemente ameaçada pelos ditames da flexibilidade dos empregos que instituem uma individualização da relação no trabalho: uma situação onde os horários, as formas de remuneração, as expectativas e os privilégios variam de um trabalhador para outro. Associado à insegurança, esta desigualdade deixa um largo espaço ao arbitrário e pavimenta a via ao individualismo. Numa lógica onde as pessoas são colocadas em situação de competição, o “cada um por si” torna-se a regra. Os desafios são enormes: porque se teme o desemprego, porque se quer que o seu contrato seja prolongado ou porque se quer ser chamado para um outro contrato, evita-se frequentemente exercer os seus direitos, denunciar a violência ou apoiar reivindicações de outros colegas.

As possibilidades de cooperação, de comunicação tornam-se cada vez mais difíceis, o que tem por efeito aumentar o sofrimento, a frustração e o medo que são vividos numa solidão afectiva de trabalho onde cada um joga as suas próprias cartas, mergulhado num sentimento de impotência (Soares, 2002, p.15).

#### *- Intensificação do trabalho e autonomia reduzida*

As práticas de flexibilização do trabalho manifestam-se também por racionalizações orçamentais e reduções de efectivos que conduzem a uma intensificação do trabalho, que atinge os seus limites em vários meios (Appay, 1997). Em nome de uma suposta guerra económica, justificou-se o sacrifício dos que pareciam menos “aptos ao combate”, enquanto se exigia aos sobreviventes “desempenhos sempre superiores em matéria de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e dom de si” (Dejours, 1998, p.10). Constata-se, em vários sectores, que os quadros intermédios estão cada vez mais submetidos às pressões dos accionistas e a normas de qualidade impostas por pessoas que não conhecem as exigências e os constrangimentos do trabalho real. São obrigados a fazer descer planos de restrições orçamentais e modos de organização do trabalho que visam um rendimento sempre crescente e a satisfação absoluta da clientela. Isto faz-se então em detrimento da mão-de-obra que deve encontrar o meio de responder ao pedido, enquanto que as suas margens de manobra se reduzem e os resultados devem ser entregues em prazos cada vez mais apertados (Appay, 1997). Aliada à necessidade de continuar a fazer bem o seu trabalho, esta hipersolicitação incita vários trabalhadores a exceder a sua capacidade física e psíquica. Longe do aumento aceitável e pontual do trabalho, constata-se que a sobrecarga permanente é um factor de risco importante para a saúde das pessoas, mas também para a qualidade da comunicação e para o clima de trabalho.

Num contexto onde as exigências de qualidade aumentam, onde o erro não é mais autorizado, onde o tempo se comprime e onde o trabalho se acumula para além do razoável, a autonomia real reduz-se. Quando os pedidos – às vezes ambíguos ou contraditórios – vêm de qualquer parte (telefone, correio electrónico, colegas), o nível requerido de concentração exigida para realizar o trabalho é comprometido e o cansaço físico e mental intensifica-se (Davezies, 1999). As decisões são assumidas sem consulta para trabalhar cada vez mais rapidamente. Os

colegas supervisionam-se mutuamente e pressionam-se uns aos outros. Os riscos de erros aumentam. Os equívocos e os conflitos emergem sem que se encontre o tempo de os explicar. Os desvios às regras do trabalho prescrito e as estratégias encontradas pelos trabalhadores para conseguirem ser suficientes face ao pedido correm o risco de serem vistos como batota, porque não são discutidos. Fragilizam os trabalhadores enquanto que poderiam ser reconhecidos como formas de adaptação engenhosas, integrar-se num saber-fazer colectivo e contribuir para fazer evoluir a organização do trabalho (Dejours, 1998; Huez, 1997). Noutros casos, o desembaraço balança para o lado do engano desleal, da mentira e da falsa aparência (Davezies, 1999). A vulnerabilidade manifesta-se enquanto a investigação dos culpados ou bodes expiatórios utilizados como alívio do mal-estar colectivo, substitui a investigação de soluções equitativas (Leymann, 1996). As pessoas que não pensam como os outros, que se exprimem demasiado espontaneamente, que denunciam, que são demasiado gentis ou que fazem as coisas um pouco diferentemente são, frequentemente, as primeiras atingidas.

A ausência de verdadeira autonomia de decisão no trabalho, a repetitividade das tarefas, a monotonia bem como o desprezo das qualificações e competências das pessoas, constituem também factores propícios ao assédio. As pessoas colocadas em tais situações sentem-se diminuídas. Leymann (1996) explica que poderão, mesmo, atribuir culpas aos colegas próximos se não encontrarem alívio face à frustração gerada pela organização do trabalho e se forem excluídas sistematicamente dos processos de tomada de decisão que poderiam contribuir para melhorar a sua situação.

A propósito da intensificação do trabalho e da autonomia reduzida, Vézina (2001) refere os resultados do inquérito europeu sobre as condições de trabalho, segundo o qual os riscos de violência e de intimidação no trabalho são de 30% a 80% mais elevados quando os trabalhadores dizem: (a) ter um ritmo de trabalho que depende do trabalho feito por outros colegas ou pedidos directos de uma clientela; (b) ter um trabalho que implica tarefas complexas; (c) não ter tempo suficiente para terminar o seu trabalho; (d) não poder fazer uma pausa quando o deseje; (e) não ter a possibilidade de escolher ou alterar o seu ritmo ou a sua velocidade de trabalho; (f) ter um trabalho que implique tarefas monótonas; (g) não ter um trabalho seguro (precariedade).

#### *- Reestruturações organizacionais*

As reestruturações organizacionais também são reconhecidas como contexto propício ao assédio (Soares, 2002). Constata-se com efeito que sob nobres motivos, as reafecções de pessoal, a reorganização dos recursos e as mudanças na organização do trabalho e da gestão, camuflam frequentemente uma avidez de rendimentos criados a curto prazo ou uma vontade não confessada de favorecer certas pessoas em detrimento de outras. As reestruturações são então feitas de maneira não transparente, sem a preocupação das pessoas, a partir de práticas de favoritismo, de decisões arbitrárias e pseudo-consultas. É o caso quando a “manobra de corredor” se torna a única maneira de

ser entendida, a forma de se reservar um melhor lugar ou de fazer contratar um amigo afastando outras pessoas de quem se gosta menos. Acrescenta-se também que as reestruturações, que se fazem sempre a pretexto do progresso, se traduzem frequentemente por uma deterioração da qualidade da comunicação, por cortes, pela intensificação do trabalho, de que falamos anteriormente, e por pedidos de adaptação permanente feitos ao pessoal.

#### *- Práticas laxistas ou tirânicas de gestão*

No capítulo das práticas de gestão, certas tendências são denunciadas. A primeira consiste em deixar uma situação de tensão deteriorar-se, sem tomar os meios para a fazer cessar.

De acordo com Leymann (1996), a causa principal dum conflito que degenera em assédio, provém da reserva que a hierarquia sente em intervir. Tudo se passa então como se as questões que tocam o respeito das pessoas e a dignidade humana não fossem consideradas suficientemente importantes, para merecer dos gestores o seu tempo ou para os conduzir a representar os papéis de arbitragem e de mediação que, apesar disso, ocorrem. Este estilo de gestão laxista “torna-se malicioso pelas consequências que provoca e que poderiam ter sido antecipadas” (Hirigoyen, 2001, p. 53). Perante o conflito ou as condutas de assédio, constata-se que vários gestores recusam comprometer-se em processos que corram o risco de ser complicados e procuram, antes, todos os meios possíveis de “colocar a tampa sobre a marmitta”. Observam-se então diferentes reacções de camuflagem ou banalização dos problemas (Guberman, 2000). Elas consistem em pedir às pessoas agredidas que acabem por as reinterpretar como criancices ou simples inaptidões; em explicar que a violência denunciada é inerente ao meio de trabalho e que adaptar-se “faz parte do trabalho”; em misturar os conflitos que emergem no âmbito do trabalho com conflitos de personalidade, que seriam da competência da esfera privada e que as pessoas deveriam, por conseguinte, poder regular entre elas; a acusar as pessoas assediadas de serem demasiado emotivas, exageradamente desconfiadas, demasiado rápidas a reagir ou demasiado stressadas; a insinuar que são a causa dos problemas que denunciam; a defender o agressor, sobretudo se está numa posição de prestígio ou se ele é dos que faz “render” financeiramente a empresa.

Este estilo de gestão conduz a um duplo assédio: tem o efeito de aumentar os sentimentos de impotência e de aflição das pessoas que vivem o assédio. Estas pessoas encontram-se de algum modo no banco dos réus, julgados responsáveis pelo que lhes chega dos gestores que, em primeiro lugar, deveriam apoiá-las. A sua situação é agravada consideravelmente por certos sindicalistas que adoptam condutas similares, recusando entendê-las e ajudá-las a proteger-se ou a defender-se.

A responsabilidade dos gestores não se limita a reforçar, pela sua passividade, uma cultura organizacional que tolera a falta de respeito, as indelicadezas, os danos directos ou indirectos à reputação dos outros ou os insultos como modo normal de expressão. Em várias organizações, onde um autoritarismo de má qualidade está ainda em voga, os gestores participam activamente na cultura da violência por estilos de gestão tirânicos

(ordens gritadas, injúrias, ameaças directas ou ocultas, etc.), práticas de favoritismo e outras formas diferentes de abuso de poder. O assédio é também reconhecido como maneira de “se desembaraçar de um indesejável” sem ter de pagar à partida indemnização, nomeadamente nos meios sindicalizados onde os empregos são protegidos. Trata-se então de levar a pessoa-alvo a demitir-se tornando-lhe a vida impossível. A estratégia de substituição consiste em impor-lhe tarefas impraticáveis e condições de trabalho impossíveis, a espiar e empurrá-la para a falta profissional, a fim de poder de seguida justificar o seu despedimento. Este despedimento apoia-se geralmente num processo que se terá cuidadosamente montado contra a pessoa. Num caso como no outro, o objectivo não declarado é quebrar a resistência psicológica de uma pessoa ou de a fazer falhar, e de seguida excluí-la.

#### *- O culto do desempenho*

Outras práticas de gestão são fundadas sobre o enaltecimento da autonomia e da excelência. Manifestam-se por exigências de um desempenho indestrutível e permanente e, são particularmente perniciosas quando camuflam uma recusa em reconhecer os constrangimentos múltiplos do trabalho real e as condições concretas nas quais este trabalho se realiza (Davezies, 1999; Valette, 2001). Em vários casos, constata-se com efeito que o apelo à autonomia e à excelência é apenas uma maneira hábil de brincar sobre a corda sensível de vários trabalhadores, propondo-lhes realizarem-se plenamente no trabalho, onde serão chamados a aumentar os desafios, cada vez mais estimulantes e pedindo-lhes para investir amplamente no seu trabalho. É numa óptica de sacrifício, visando a aceitação da intensificação de trabalho, que cada um é convidado a exceder-se, ser o actor da sua própria mudança (Le Goff, 1999). Aubert e Gaulejac (1991) referem que esta ideologia da excelência traduz-se por “uma procura indefinida de sempre mais e sempre melhor” e, por uma confusão prejudicial entre os objectivos de desenvolvimento pessoal e os da organização.

O que não é dito mas subentendido, é que as exigências de rendimento, de criatividade, de disponibilidade correm o risco de aumentar sem limites e que à mínima dificuldade, à mínima baixa de desempenho, à primeira mudança de estrutura ou de orientação do grupo, o contratado será desestabilizado, dissuadido, inferiorizado e, depois, finalmente excluído em condições indignas (Monroy, 2000, p. 58).

Aliados a práticas de avaliação centradas unicamente nos resultados, o apelo à autonomia, bem como a confusão sistemática das decisões e das responsabilidades, são formas de fazer carregar o peso dos erros sobre os trabalhadores aproveitando ao mesmo tempo, o seu engenho. Que melhor que censurar qualquer um de ter tomado a pior decisão ou de ter desiludido as nossas expectativas depois de lhe ter exprimido que devia fazer prova de autonomia, de criatividade e de iniciativa?! A este respeito, Le Goff denuncia as ilusões da gestão que fazem com que as pessoas sejam “fechadas em tarefas individualizadas, reenviadas à sua solidão perante tarefas mal definidas, a uma hierarquia incoerente que não se assume e a um enquadramento cada vez menos explícito” (2003a, p.24).

Longe de dar aos trabalhadores o direito de determinar as suas próprias regras de trabalho, Valette (2002) observa que “a autonomia tende a encarregar-se de novos constrangimentos tanto mais pesados que são pouco explícitos e pouco negociados”. Produzindo sobre os indivíduos uma responsabilidade de resultados desmedidos relativamente aos meios de que dispõem, este uso gerido das noções de autonomia, de qualidade e de excelência traduz-se num crescimento inquietante da insegurança profissional e existencial. Davezies (1999) acrescenta que os trabalhadores, muito dedicados em produzir qualidade, desenvolvem numerosas condutas compensatórias ou defensivas quando se sentem divididos entre a qualidade e a quantidade, quando se vêem incapazes de fazer um trabalho do qual se possam sentir orgulhosos.

Quando os discursos fazem crer que cada um considerou saber agarrar os meios para satisfazer os novos modelos de desempenho impostos, a fadiga e o medo de não estar à altura instalam-se. Como se sentir à altura num universo onde se visa um desempenho sem falha? Como preservar um equilíbrio de vida quando o sobreinvestimento no trabalho parece a norma e a maneira lógica de se acautelar contra o julgamento do outro? Neste mundo, a dúvida é um sinal de fraqueza suspeita. O saber-parecer substitui-se cada vez mais ao saber e ao saber-fazer. Não é mais suficiente fazer bem o seu trabalho e trabalhar sem descanso. Mostrar todos os sinais de segurança e de paixão, mesmo quando se sente ultrapassado, ou fazer-se valer, tomando habilmente o crédito do trabalho dos outros pode ser vivido como meios de sobrevivência.

O medo de não ter, de perder o seu emprego, o seu lugar ou o seu prestígio conduz à recusa do sofrimento dos outros e ao silêncio sobre o seu próprio sofrimento. É necessário coragem para reagir individual e colectivamente à conspiração do silêncio. Com efeito, o medo activa as instâncias subjectivas da submissão e do consentimento (Dejours, 1998). Num contexto de ultra-desempenho, ele permite que se estigmatize e que se desqualifique os indivíduos julgados não suficientemente competitivos, mas também os que se revelam demasiado críticos ou não conformistas. Barisi observa a este propósito:

Não se pede apenas ao trabalhador que venda a sua força de trabalho, mas que forneça o compromisso emocional, a adesão ao modelo de funcionamento e de relações sociais impostas na empresa. Incentivado a ser “autónomo”, “aplicável”, “competente”, o trabalhador impõe-se “a auto-sobreexploração”. O assédio [...] ocorre quando o trabalhador recusa estas regras subjacentes (citando Bate-man, 2001).

A submissão aos constrangimentos objectivos e às regras impostas é reforçada pela fraqueza de um contra-discurso que daria lugar a valores de ética no trabalho e de solidariedade. O que é mais desconcertante, então, é o risco de interiorização de um discurso hegemónico: um risco que faz que o controlo externo sobre o trabalho seja substituído gradualmente pela adesão e pela servidão consentida; um risco que faz com que o assédio já não venha principalmente da hierarquia, mas dos colegas.



## 5. A palavra e a acção colectivas

Nas condições que acabam de ser descritas, vê-se que o assédio já não é unicamente um processo privado de hostilidade interpessoal. Trata-se mais frequentemente de uma forma de alienação social, favorecida por uma organização do trabalho e das estratégias de gestão, que visam a dissolução dos colectivos de trabalho e que empurra ao extremo a marginalização das pessoas que já não chegam a conformar-se ou que se opõem (Dejours, 1998; Dejours, em Conselho económico e social, 2001). Sob nobres discursos que exortam à flexibilidade produtiva, ao sacrifício, ao esforço, ao realismo económico, ao orgulho, à imputabilidade e à excelência, vimos práticas organizacionais que fazem com que seja cada vez mais normal considerar as pessoas como instrumentos que se ajustam, coisas das quais se dispõe, produtos descartáveis, recursos a manipular, sobreexplorar e... que se esgotam. Daí faltar só um passo a superar para chegar a destruir colectivamente os elementos desviantes ou críticos, ou a eliminar os elementos percebidos como mais frágeis numa situação de concorrência real ou fabricada.

Para evitar as armadilhas da psicologização e judiciarização da intervenção em matéria de assédio, importa acolher o sujeito individual analisando o contexto no qual a violência que sofreu pode emergir. É necessário também agir de maneira a reconsiderar as normas do trabalho e recriar as relações que deveriam normalmente unir as pessoas em situação de trabalho. O ostracismo, a indiferença e o isolamento que acompanham o assédio contam-se frequentemente entre os factores que mais contribuem para a degradação da situação de uma pessoa e para o seu stress. Isto é, um pedido de um “terceiro” capaz de o acolher, de o entender e de o apoiar. Dado que várias situações de assédio são geradas por novas formas de exploração do trabalho e pela neutralização, ou mesmo reversão, das relações de solidariedade, a intervenção na matéria deve traduzir-se pela capacidade de reconhecer o sofrimento no trabalho do sujeito, mas também pela abertura de espaços colectivos de palavra e de deliberação. Para ser transformadora, a palavra que se afirma deve ser com efeito uma palavra que tem reprodução nos outros, uma palavra que deixa os seus vestígios num espaço público (Dejours, Dessors, Molinier, 1994).

A convivência de tais espaços permite em primeiro lugar quebrar o silêncio e revitalizar as relações de confiança e de solidariedade, maltratadas por formas de organização do trabalho e gestão que colocam as pessoas em situação de insegurança, sobrecarga e competição. Nesses lugares de palavra e de deliberação, as pessoas familiarizam-se e expõem-se mutuamente ao olhar dos outros que partilham de condições de trabalho similares.

A palavra pública permite transpor as situações singulares de trabalho, na consciência colectiva, e na reconstrução de representações partilhadas de uma realidade (Leclerc, 1999). Ela é o único meio para produzir uma análise das situações de violência psicológica e um contra-discurso que possa servir de contrapeso às estratégias visando o enfraquecimento das solidariedades e a desestabilização psicológica dos indivíduos. Não há atalho possível. De acordo com Valette (2002), o trabalho deve

fazer-se colocando em comum as narrativas individuais de pessoas persuadidas, sendo que é necessário falar do trabalho e do sofrimento no trabalho. É a condição para compreender e esclarecer a dinâmica da violência organizacional e, para que certas práticas que normalizam esta violência, possam ser desmascaradas e denunciadas (Valette, 2002). E é igualmente daí que as resistências e as reivindicações para o respeito da dignidade poderão organizar-se.

Os empregadores não se comprometem voluntariamente nesta via, que pode pôr em questão certas formas de organização do trabalho. Os sindicatos e as organizações de defesa dos direitos dos trabalhadores são, por conseguinte, interpelados directamente para o fazer.

## CONCLUSÃO

A tendência actual nas várias organizações é dotar-se de políticas e mecanismos de acolhimento e tratamento das queixas fundadas sobre serviços profissionais de mediação e de apoio psicológico, bem como sobre procedimentos oficiais de inquérito. Perante esta tendência, Le Goff (2003b) afirma que o apelo aos psicólogos e à lei para regular problemas que dependem das relações de trabalho é uma derivação, um erro e um sinal do enfraquecimento da liderança dos sindicatos. De acordo com o sociólogo, a psicologização da problemática incentivaria as pessoas a preferir o estatuto de vítima impotente, que evolui no espaço privado ou silencioso dos gabinetes de terapeutas, ao de cidadão responsável ou militante. Levaria também a suscitar o desabafo emotivo e a compaixão, enquanto que a situação exige o debate e o compromisso na contestação de certas formas injustas de gestão e de organização do trabalho. Le Goff critica também o recurso à lei que consiste em entregar-se aos juizes, para decidir do bem e do mal. Procedendo assim, “o outro torna-se um inimigo potencial antes que um aliado eventual contra uma direcção abusiva” (2003a, p. 25). Referimo-nos à justiça dos problemas que deveriam ser da competência das relações de trabalho e da negociação das convenções colectivas.

Sem negar a utilidade das formas de intervenção que se desenvolvem actualmente nas empresas, importa reconhecer os limites das intervenções de natureza essencialmente psicológica e jurídica que são frequentemente privilegiadas. Por um lado, elas correm o risco de ocultar as dimensões colectivas e organizacionais da questão, fazendo transportar sobre os indivíduos ditos “frágeis” ou “maliciosos” todo o peso dos problemas de violência psicológica em meio de trabalho. Por outro lado, estas abordagens podem contribuir para subtrair a questão do assédio, das trocas e discussões que devem fazer-se nos meios de trabalho e nos meios sindicais. Reconhecendo ao mesmo tempo a importância de analisar as dinâmicas psicológicas e interpessoais em causa na problemática do assédio e, desejando ao mesmo tempo que as medidas legais sejam tomadas para condenar o inadmissível, é necessário promover outras vias de solução.

A análise de testemunhos ouvidos revela que o assédio tem quase sempre origem na organização. Em consequência, uma luta eficaz contra esta forma de violência não se reduziria a intervenções que se fizessem à margem dos lugares concretos do



trabalho. A menos que se pretenda que o assédio no trabalho seja, em primeiro lugar e sobretudo, o feito de indivíduos diversos, de pessoas psicologicamente frágeis, de colegas insensíveis e padrões irresponsáveis, é necessário com efeito interessar-se por dinâmicas sociais mais amplas e por dinâmicas organizacionais que fazem com que as condutas de assédio se manifestem e perdurem. Cuidar e sevir não é suficiente. Convém investir mais nas intervenções capazes de pôr em causa as regras do trabalho e certas práticas de gestão que constituem um terreno fértil para o assédio. Assim, as ações colocadas devem contribuir para revitalizar as relações de solidariedade e de confiança entre indivíduos isolados, colocados em concorrência uns com os outros, forçados a pedidos de adaptação permanente e submetidos a formas de desempenho aberrantes ou incompatíveis com as exigências do trabalho real.

- [1] Comité sur le Harcèlement Moral et Psychologique
- [2] Fédération Québécoise des Professeures et Professeurs D'Université
- [3] Centre Local de Services Communautaires

## Referencias Bibliográficas

- Appay, B. (1997). Précarisation sociale et restructurations productives. In B. Appay et A. Thébaud-Mony (Dir.), *Précarisation sociale, travail et santé* (pp. 509-553). Paris: Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (IRESCO).
- Aubert, N. & Gaulejac De, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Barbour, R. & Kitzinger, J. (Dir.) (1999). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Bateman, L. (2001). Vers une "psychologisation" des rapports au travail? *Journal L'Humanité*, 12 juin 2001, <http://www.humanite.presse.fr/journal/2001-06-12/2001-06-12-245651>
- Bonneau, M., Leclerc, C., Sabourin, C. & Savard R. (2003). *Rapport du Comité ad hoc sur le harcèlement moral et psychologique*. Document présenté au Congrès de la FQPPU.
- Code du travail (LRQ, chapitre C-27). Québec : Gouvernement du Québec.
- Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Québec, Gouvernement du Québec.
- Confédération générale du travail (2001). *Colloque Harcèlement moral, organisation du travail et management*. Montreuil, juin.
- Conseil économique et social (2001). *Le harcèlement moral au travail. Réalisé par Michel Debout*. Paris: Les éditions des journaux officiels, Avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 11 avril 2001.
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C., Dessors, D. & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. In *Documents du médecin du travail*, 58, 2e trimestre. Paris: Institut National de Recherche et de Sécurité.
- Fern, E. (2001). *Advanced focus group research*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Fournier, G., Filteau, O., Béji, K., Bourassa, B., Leclerc, C. & Mazalon, E. (2002). *Diversité et complexité des situations de précarité des travailleurs et travailleuses atypiques*. *Cahiers du Crieval*. Québec: Université Laval, CRIEVAL.
- Geuzaine, C. & Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18.
- Guberman, N. (2000). La banalisation de la violence en milieu de travail. *Options CSQ*, 19.
- Hirogoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral*. Paris: Syros.
- Hirogoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: Démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
- Huez, D. (1997). La précarisation de la santé au travail. In B. Appay et A. Thébaud-Mony (Dir.), *Précarisation sociale, travail et santé* (pp. 17-26). Paris: Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (IRESCO).
- Institut de la statistique du Québec (2000). *Enquête sociale et de santé 1998*. Montréal : Institut de la statistique du Québec.
- Lamy, F. & Roy, D.-A. (2000). *Le devoir de représentation et l'exercice de la discrétion syndicale*. <http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/FLDARoo.htm>
- Lamy, F. (2003). *Définir le harcèlement psychologique et la violence en milieu syndiqué : les hésitations des uns, les difficultés des autres*. Dans *Service de la formation permanente du Barreau du Québec, Développements récents en droits du travail*, 190, Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- Le Dantec, É. (1998). Précarité et syndicalisme : un difficile apprentissage collectif de la mobilisation et de la revendication. *Revue de l'économie méridionale*, 46, 139-151.
- Le Goff, J.-P. (1999). *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris: La Découverte, Sur le vif.
- Le Goff, J.-P. (2003a). *Harcèlement moral : le piège*. Propos recueillis par J. Remy. *L'Express*, 13 mars.
- Le Goff, J.-P. (2003b). Que veut dire le harcèlement moral? I- Genèse d'un syndrome; II- Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux. *Le Débat*, 123-124.
- Leclerc, C. & Cardu, H. (2002). Précarisation du travail, violence sociale et harcèlement psychologique. *Pratiques psychologiques*, 4, 35-50.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Québec/Lyon: Presses de l'Université Laval/Chroniques sociales.
- Leclerc, C. (2002). *Pour une intervention institutionnelle contre la violence et le harcèlement au travail*. Rapport réalisé pour l'Université Laval. Québec: Cahiers du CRIEVAL, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crieval/html/cahiers.html>
- Leclerc, C., Le Blond, B. & Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Rapport de recherche déposé au Gouvernement du Québec. Québec: Cahiers du CRIEVAL, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crieval/html/cahiers.html>
- Leclerc, C., Sabourin, C. & Bonneau, C. (2005). La collégialité détournée: les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités. *Pistes*, juin.
- Leymann, H. (1996). *Le mobbing: La persécution au travail*. Paris: Seuil.

il.

Loi sur les normes du travail (LRQ, chapitre N-1.1). Québec : Gouvernement du Québec.

Monroy, M. (2000). *La violence de l'excellence. Pressions et contraintes en entreprises*. Paris: Hommes et perspectives.

Paoli, P, et Merlié, D. (2001). *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*. Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Soares, A. (2001a). Un cocktail d'émotions: la peur et la honte dans le harcèlement psychologique au travail. In Molinier, P. et Weber-Hervé, V. (Dir.), *La peur et l'action dans le champ du travail*. Paris: CNAM.

Soares, A. (2001b). Un phénomène pluriel: Les violences. Effectifs. *Dossier spécial sur la violence au travail*, 4 (4), 26-33.

Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail. *Performances*, 3, 16-26.

Valette, J.-C. (2001). Harcèlement moral : pour une méthodologie syndicale d'action. *Le peuple*, 1547, 27-29.

Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, 8, 73-85.

Vézina, M. (2001). *Comprendre la violence en milieu de travail : les facteurs de risque*. Conférence sur la violence en tant que risque en milieu de travail. Organisée dans le cadre du Programme de travail de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail. Montréal : Hôtel Reine Elizabeth, novembre.

### **Intervenir contra el asedio en el trabajo: cuidar y reprimir no basta**

#### **Resumo**

Quais são as vias de intervenção privilegiadas e a promover em matéria de luta contra o assédio psicológico no trabalho? A tendência actual das empresas é dotar-se de políticas e prever o recurso a serviços de mediação ou a procedimentos de inquérito.

O artigo analisa primeiro as vantagens e limites destas formas de intervenção de natureza fortemente psicológica ou jurídica. A apresentação dos elementos organizacionais presentes nas várias situações de assédio permite seguidamente compreender que uma luta eficaz contra o assédio não pode reduzir-se a intervenções individuais feitas à margem dos lugares concretos do trabalho.

As intervenções a promover devem contribuir para restabelecer as relações de solidariedade fragilizadas por formas de organização do trabalho e gestão que colocam as pessoas em situação constante de insegurança, de sobrecarga e de competição. Devem permitir a palavra e a acção colectivas.

#### **Palavras-chave**

Assédio psicológico no trabalho; saúde mental no trabalho; sobrecarga; precariedade; acção sindical.

### **Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas**

#### **Resumé**

Quelles sont les voies d'intervention privilégiées et à promouvoir en matière de lutte contre le harcèlement psychologique au travail? La tendance actuelle des entreprises est de se doter de politiques et de prévoir le recours à des services de médiation ou à des procédures d'enquête. L'article analyse d'abord les avantages et les limites de ces formes d'intervention à saveur fortement psychologique ou juridique. La mise au jour des éléments organisationnels en présence dans plusieurs situations de harcèlement permet ensuite de comprendre qu'une lutte efficace contre le harcèlement ne peut se réduire à des interventions individuelles faites en marge des lieux concrets du travail. Les interventions à promouvoir doivent contribuer à retisser les liens de solidarité fragilisés par des formes d'organisation du travail et de gestion qui placent les personnes en situation constante d'insécurité, de surcharge et de compétition. Elles doivent permettre la parole et l'action collectives.

#### **Mots-clé**

Harcèlement psychologique au travail; santé mentale au travail; surcharge; précarité; action syndicale.

### **Intervening against harassment at work: to care and to repress is not enough**

#### **Abstract**

Which ways and means should we encourage and promote to combat psychological harassment in the workplace? The current organizational trend is to adopt policies and propose conciliatory measures or official inquiry proceedings. First, the present paper analyses the advantages and limits of these interventions, which have a highly psychological or juridical flavour. Next, bringing the managerial processes involved in numerous harassment situations to light allows us to understand that an effective fight against harassment cannot be reduced to individual interventions leaving out the actual reality of the workplace. Interventions should therefore contribute to the strengthening of solidarity bonds weakened by organizational design and managerial processes which place people in recurrent situations of insecurity, overwork and pernicious competition. The latter interventions must allow collective action and expression.

#### **Keywords**

Psychological harassment in the workplace (insistence of); mental health at work; overwork; precariousness; union action.

#### **Como referenciar este artículo?**

Leclerc, C. (2005). Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. *Laboreal*, 1, (1), 65-78.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU54711235886:1834:1>