

Cooperação, confiabilidade e segurança no trabalho

Anísio José da Silva Araújo,^{Orcid, I, *} Aline Brandão Siqueira,^{Orcid, II} Ana Cláudia Leal Vasconcelos,^{Orcid, III}
Marcelo Gonçalves Figueiredo,^{Orcid, IV} Thaís Augusta Máximo,^{Orcid, I} Yana Mendes Félix^{Orcid, I}

^I Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil

^{II} Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Caruaru, PE, Brasil

^{III} Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM, Brasil

^{IV} Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil

Resumo

Este artigo coloca em análise a dimensão coletiva do trabalho, com foco particular nas questões relacionadas à cooperação. Para tal intento, recorre-se, prioritariamente, aos materiais oriundos da Ergonomia da Atividade e da Psicodinâmica do Trabalho. Essa discussão se mostra relevante tendo em vista que determinadas formas de organização do trabalho e da produção, algumas tidas como inovadoras, não raro, criam obstáculos aos processos de cooperação e contribuem para a fragmentação dos coletivos de trabalho. Ao final, toma-se como objeto de análise os sistemas sociotécnicos complexos (no contexto do setor petrolífero) que denotam a relevância da cooperação como um dos elementos de sustentação da produtividade/qualidade e de preservação da saúde e segurança no trabalho.

Palavras-chave: cooperação; coletivos de trabalho; confiabilidade; Ergonomia da Atividade; Psicodinâmica do Trabalho.

Cooperation, reliability and work safety

Abstract

This article analyzes the collective dimension of work, with a specific focus on questions related to cooperation. In doing so, it relies primarily on material originating from Activity Ergonomics and the Work Psychodynamics. This discussion is shown to be relevant when observing that certain forms of organization of work and production, some considered innovative, often create obstacles to processes of cooperation and contribute to the fragmentation of work collectives. Finally, the objectives of the analysis are the complex sociotechnical systems (within the context of the oil sector) that demonstrate the relevance of cooperation as one of the elements that support productivity/quality and the preservation of health and safety in the workplace.

Keywords: cooperation; collective work; reliability; Activity Ergonomics; Work Psychodynamics.

Introdução

Este artigo coloca em análise a dimensão coletiva do trabalho, com foco particular nas questões relacionadas à cooperação. Para tanto, recorre-se, em grande medida, aos materiais oriundos da Ergonomia da Atividade e da Psicodinâmica do Trabalho. Essa discussão se mostra relevante tendo em vista que, no contexto de algumas das novas formas de organização do trabalho e da produção, desenha-se um cenário cujo teor dominante tende a obstruir os processos de cooperação, contribuindo para a dissolução dos laços sociais e a fragmentação dos coletivos de trabalho. As políticas e condutas gerenciais que prevalecem em muitas empresas, sustentadas na gestão por metas, na individualização do trabalho e na adoção de práticas de assédio moral, dificultam a construção e a consolidação dos coletivos de trabalho e, portanto, dos processos de cooperação, tanto no sentido horizontal quanto vertical. A despeito desse cenário desfavorável, os coletivos e as atividades que desempenham se apresentam como elementos fundamentais de sustentação da produtividade/qualidade e de preservação da saúde e segurança no trabalho.

O caminho que adotamos no presente artigo principia com a expressiva contribuição dada pela Ergonomia da Atividade para o avanço dos estudos acerca da dimensão

coletiva. É pela via da atividade de trabalho que se descortina a ação coletiva em processo e as suas diferentes configurações, dentre as quais figura em destaque a cooperação. Nesse sentido, não obstante reconheçamos os vários sentidos que a cooperação foi adquirindo ao longo do tempo, cabe sublinhar que no presente texto dispensaremos uma atenção especial à reflexão encaminhada pela Psicodinâmica do Trabalho em torno desse tema, sobre o qual o seu autor principal, Christophe Dejours, tem se debruçado e contribuído para o aprofundamento do debate.

Por último, reflete-se sobre o caso dos sistemas sociotécnicos complexos (no contexto do setor petrolífero) que se mostrou revelador dos 'benefícios' da cooperação em várias dimensões, realçando a sua importância como um dos elementos de sustentação da produtividade/qualidade e de preservação da saúde e segurança no trabalho. Em tal contexto, verifica-se como o incremento da terceirização tem incidido negativamente na rede de coletivos de trabalho e, por conseguinte, nos alicerces da cooperação, com graves consequências sobre a segurança e a confiabilidade num processo industrial por natureza complexo e perigoso.

1. A emergência da dimensão coletiva no trabalho

Neste tópico buscamos apreender como se constitui, a partir da Ergonomia da Atividade, o interesse pela dimensão coletiva do trabalho. Entendemos ser esse um passo fundamental para alcançar a questão da cooperação, tema que nos interessa mais detidamente no presente artigo. Como já salientamos, é pela via da análise da atividade

*Endereço para correspondência: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas Letras e Artes – Campus I, Departamento de Psicologia. Cidade Universitária Campus I – Castelo Branco – João Pessoa, PB – Brasil. CEP: 58051970. E-mail: anisiojsa@uol.com.br, alinebpnz@oi.com.br, ana-claudia_vasconcelos@bol.com.br, marceloparada@uol.com.br, thaisaugusta@gmail.com, anisiojsa@uol.com.br



que é possível perceber e distinguir as expressões da dimensão coletiva do trabalho, dentre as quais a cooperação figura como uma de suas faces mais nobres, ou uma das formas de interação social que permitem enxergá-la (DE LA GARZA; WELL-FASSINA, 2006).

Com base em Desnoyers (1993), Athayde (1996) afirma que o interesse pelas atividades coletivas emerge de forma mais efetiva diante das operações de regulação do trabalho, pois o enfrentamento dos imprevistos são fortes reveladores de atividades coletivas. Muito embora esse mesmo autor lembre que os aspectos coletivos vêm sendo abordados pela Ergonomia desde os anos 1960 – ainda que nesse contexto muito restritos aos estudos do trabalho em equipe, em situações estruturadas, onde havia uma demanda explícita da organização do trabalho de coordenação interindividual – essa disciplina só veio dar a devida atenção à dimensão coletiva do trabalho a partir dos anos 1990 (BARTHE; QUEINNEC, 1999). Prova disso foi a sua escolha como temática central no XXVII Congresso da SELF (Sociedade de Ergonomia de Língua Francesa), realizado em 1992. Tal evento teve um papel decisivo na multiplicação dos estudos sobre esse tema que, por sua vez, passaram a adotar uma infinidade de termos nomeando as diversas expressões da atividade coletiva. Palavras como coação, cooperação, atividade coletiva, passam a frequentar os escritos em torno do assunto, com sentidos diferentes para vários autores, o que se revelou um problema a ser superado com a evolução das investigações.

Bem mais recentemente, Caroly e Barcellini (2016) retomam esta discussão ao afirmarem que o trabalho coletivo “é a maneira como os operadores e as operadoras irão mais ou menos cooperar de forma eficaz e eficiente em uma situação de trabalho”. É interessante observar que nessa definição, as autoras praticamente pressupõem a cooperação, embora em níveis variados, como algo inerente à atividade coletiva. Em sua visão, vários recursos favorecem o trabalho coletivo, a exemplo da sincronização operatória, noção que remete à coordenação entre os operadores da atividade coletiva e que se concretiza na divisão das tarefas e na sua organização temporal. Essa coordenação nunca é completamente predeterminada (pela organização do trabalho), mas sim coconstruída pelos parceiros, o que pressupõe uma dimensão comunicacional.

Outro tipo de sincronização fundamental ao trabalho coletivo é a sincronização cognitiva, ou seja, a busca por “construir, manter e desenvolver um ‘conjunto de conhecimentos comuns’, que permita aos agentes do coletivo gerenciarem as dependências entre as suas diferentes atividades individuais” (CAROLY; BARCELLINI, 2016, p. 57).

Dois tipos de conhecimento se revelam primordiais ao trabalho coletivo segundo as mesmas autoras. Por um lado, os parceiros devem mirar um conhecimento comum, também chamado Referencial Operativo Comum (ROC). Aqui elas corroboram Leplat (1997), o qual entende que uma das funções cruciais das comunicações efetuadas no seio de um grupo é assegurar a coordenação das atividades individuais para a realização da tarefa, requerendo de seus membros a elaboração de uma representação comum dessa tarefa ou de parte dela. Pode-se concebê-la

como a representação funcional ou operativa comum aos membros do grupo que orienta e controla sua atividade coletiva, o campo de referência coletiva comum. Em função de seu caráter operativo, isto é, inserido no universo de uma tarefa particular, Terssac e Chabaud (1990) adotaram a expressão “referencial operativo comum”. Giboin (2004) traça um panorama de como alguns trabalhos, especialmente na França, se apropriam dessa noção com denominações diversas e de modo variado, porém ressaltando seus pontos de convergência.

Por outro lado, os sujeitos devem ser capazes de, no “aqui e agora da tarefa”, construir uma representação da situação com a qual se confrontam, apropriando-se dela para em seguida sincronizar as atividades entre os membros do coletivo.

Nessa direção, caberia fazer uma distinção entre a “tarefa coletiva” (prescrita), ou seja, aquela que a organização do trabalho espera ver realizada, e a “atividade coletiva”, que representa a resposta dos operadores às expectativas da prescrição. Leplat (2011) extraiu daí duas consequências importantes: primeiro, que uma tarefa coletiva não corresponde necessariamente a uma atividade coletiva (uma tarefa prescrita como coletiva pode ser convertida pelo grupo em atividade individual); assim como uma atividade coletiva não corresponde forçosamente a uma tarefa coletiva. É exatamente nisso que reside uma das grandes contribuições da Ergonomia da Atividade, favorecida em larga medida pela sua postura teórico-metodológica de imersão na atividade de trabalho. É a partir desse olhar atento que é possível descortinar as múltiplas ligações que os humanos engendram entre si com vistas a cumprir uma tarefa ou recuperar a fluidez do trabalho, rompida por um evento de maior ou menor amplitude. De acordo com Athayde (1996, p. 62, grifo do autor), calcado no mesmo Leplat (1993),

[...] ocorre atividade coletiva cada vez que a execução de uma tarefa ocasiona a intervenção coordenada de vários operadores. Ou seja, uma atividade coletiva não é uma coleção de atividades individuais sobre tarefas independentes, mas uma atividade em que os operadores realizam *conjuntamente* a mesma tarefa, em um mesmo lugar, ou eventualmente em locais diferentes.

Da mesma forma, é oportuno ressaltar que trabalho coletivo e coletivo de trabalho não são termos equivalentes, embora ambos sejam esteios da consecução de uma atividade coletiva de qualidade. Para a Ergonomia, “um coletivo de trabalho é construído entre operadoras e operadores que compartilham objetivos referentes à realização de um trabalho de qualidade”, sob a base de critérios de eficiência e eficácia definidos pelo próprio coletivo (CAROLY; BARCELLINI, 2016, p. 58).

O coletivo de trabalho teria, nessa perspectiva, um papel protetor da subjetividade, que se exprime por intermédio da capacidade: de construir (reconstruir) normas e regras que servirão de guia à ação; de gerenciar conflitos nas relações intersubjetivas e, finalmente, de dar significado ao trabalho. Todavia, levando-se em conta que o coletivo não preexiste à ação, posto que ele se constitui nas oportunidades oferecidas

pelo agir em conjunto, ou seja, ele depende das situações de trabalho que vão propiciar a ocasião para o engajamento do sujeito no coletivo de trabalho.

Além disso, cabe frisar que um coletivo de trabalho tem formas e arranjos muito variáveis, o que significa dizer que seus membros podem ou não se encontrar no mesmo espaço físico, exercer ou não as mesmas funções e compartilhar tanto objetivos de curto prazo quanto apenas de médio prazo, assumindo ainda inúmeros papéis importantes no que se refere à produção e à preservação da saúde e segurança de seus membros (DANIELLOU, SIMARD; BOISSIÈRES, 2010).

Considerando a discussão sobre a dimensão coletiva do trabalho desenvolvida até aqui, iremos explorar a seguir a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho em relação à cooperação.

2. Cooperação na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

Inicialmente, é oportuno lembrar que a discussão em torno da cooperação já se faz presente com alguma relevância na obra maior de Marx (*O Capital*). No capítulo sobre a produção da mais valia relativa (uma de suas categorias centrais), o autor traz uma ampla discussão sobre o tema da cooperação, entendendo-a como “a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos” (MARX, 2008, p. 378). Nas situações em que os trabalhadores se complementam, realizando a mesma tarefa ou tarefas da mesma espécie, teríamos a “cooperação simples”. Todavia, quando um trabalhador coopera com outros de acordo com um plano, este se desfaz dos limites de sua individualidade e desenvolve a capacidade de sua espécie. Assim, a força do humano isolado é mínima, mas a articulação dessas forças mínimas geraria uma força maior do que a soma das forças individuais, isto é, a sinergia engendrada pela cooperação.

Dejours (2012) entende que, desde Marx, a construção de um conceito crítico de trabalho tem escapado de qualquer teorização. No momento histórico que se inicia com a revolução industrial, culminando com o advento e consolidação dos Modelos Taylorista e depois Fordista de produção, os quais compartilham o princípio da dissociação entre concepção e execução e operam no sentido de inibir as trocas intersubjetivas no trabalho, o próprio capital precisou render-se ao fato de que as relações clandestinas e informais eram grandes responsáveis por manter a produtividade nas indústrias, e não apenas os procedimentos técnicos tão bem mapeados e delineados.

Aqui vale uma ressalva, pois se estamos falando da leitura de Dejours acerca do legado marxista, é importante salientar que, se para ele o trabalho pode ser encarado como um mediador da emancipação, da leitura dos textos de Marx depreende-se precisamente a ideia inversa, qual seja a do trabalho como um propulsor da alienação. Ele enfatiza que raros são os autores que retêm de Marx a ideia de que o “trabalho social” possa constituir uma via de emancipação que, ao ser concebida como esforço pessoal, pode demandar uma passagem pela junção de

muitos esforços individuais, o que assim nos remeteria à cooperação. Nessa direção, entende-se a centralidade que o debate sobre a cooperação ocupa no cenário atual e especialmente nos escritos mais recentes desse autor (DEJOURS, 2012).

Para Dejours (2012), a cooperação são os laços que os agentes constroem entre si com o objetivo de realizar uma obra comum. A noção dos laços implica relações estáveis de intercompreensão, de interdependência e de obrigação. Já a ideia de construção remete ao fato de que esses laços não estão dados pela organização do trabalho, mas dependem da iniciativa dos agentes. Obra comum, por sua vez, aponta para tanto para uma síntese entre as atividades singulares quanto para o sentido dessas atividades. Nesse ponto, consideramos oportuno um esclarecimento a respeito das noções de coletivo de trabalho e de regras de ofício, na medida em que ocupam um lugar de destaque na reflexão sobre a cooperação encaminhada pela Psicodinâmica do trabalho. Em primeiro lugar, Dejours (2012) defende que a cooperação é uma condição para a existência do coletivo de trabalho. Uma segunda condição é a existência de regras, cuja construção se dá no interior mesmo desses coletivos, visando regular tanto as relações internas, quanto as relações com o meio.

A construção dessas regras depende, fundamentalmente, da experiência dos trabalhadores, da mobilização da inteligência astuciosa e da confiança construída nas relações de trabalho que, por sua vez, envolve a compreensão e a confrontação de opiniões no interior dos espaços de discussão (DEJOURS, 2012). Deve-se assinalar, portanto, que tais regras cumprem um papel importante na constituição dos coletivos de trabalho (CRU, 2014).

Nessa linha, outro fator que contribui para a constituição dos coletivos são as dificuldades reais enfrentadas no trabalho. Os laços de cooperação solicitam as iniciativas individuais no intuito de preencher as lacunas deixadas pela organização do trabalho, bem como operam a regulação das diversas condutas singulares por meio da coordenação. Em outros termos, é como se esses laços se revestissem sob a forma de regras de trabalho.

Em tal processo de resistência às pressões decorrentes da organização do trabalho, os trabalhadores são capazes de inventar “macetes” que permitem um melhor domínio dos incidentes no desenrolar da produção. Os coletivos também engendram, assim, genuínas “regras de ofício”, que com frequência não se coadunam às normas oficiais, e que não são praticadas isoladamente, mas constituem verdadeiros princípios reguladores da ação coletiva e da gestão das dificuldades vivenciadas no trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Athayde (1996) observa que, até certo ponto, tais regras de ofício regem as relações entre os sujeitos, dando coesão ao coletivo de trabalho. No entanto, elas não são inflexíveis ou irrevogáveis, pois podem ser continuamente reformuladas a partir da experiência prática. Desse modo, os usos e costumes dos ofícios são validados pelos pares, adaptados, reproduzidos e então transmitidos, desde que seu uso demonstre eficácia na execução da atividade (CRU, 1988).

Em síntese, um coletivo de trabalho não é simplesmente um grupo ou equipe, mas uma comunidade estruturada por regras de ofício. Diante das exigências do real, este coletivo mobiliza-se no intuito de elaborar e remanejar suas normas no cotidiano. “As regras de ofício são o produto de acordos normativos, ou seja, de convenções sobre o que é considerado como válido, correto, justo ou legítimo” (MOLINIER, 2013, p. 131). Tais regras constituiriam uma espécie de face oculta do trabalho, seja porque pressupõem certa clandestinidade, seja porque promovem a flexibilização das normas prescritas pela organização, e representariam a força dos coletivos de trabalho, tendo em vista que, mesmo diante de estruturas organizacionais rígidas, que oferecem pouca margem de manobra, eles (os coletivos) conseguem se mobilizar em prol da atividade (MOLINIER, 2013).

Com efeito, diante da coordenação (prescrita), os trabalhadores cooperam criando formas coletivas e criativas para fazer face ao trabalho. Essa cooperação é sempre resultado de uma construção coletiva operada a partir do compromisso de cada trabalhador no debate coletivo, no qual procura compartilhar sua experiência, seus saberes fazer e seus modos operatórios. É dessa forma que são firmados acordos normativos entre os trabalhadores visando assegurar tanto a qualidade do trabalho quanto a dinâmica social. É um compromisso técnico e ao mesmo tempo social. Nesse sentido, a cooperação implica renunciar parte do potencial criativo individual e da subjetividade em prol dos acordos normativos e do viver junto (DEJOURS, 2012).

Seguindo a trajetória em direção a uma compreensão mais aprofundada da cooperação, Dejourns (2012) enumera algumas condições para que a mesma se efetive, com destaque para a visibilidade, a confiança, a deliberação e a arbitragem das controvérsias.

Para que ocorra a cooperação é necessário que todos conheçam e compreendam os trabalhos uns dos outros. A visibilidade, entretanto, implica riscos, a saber: de revelar imperícias e infrações às regras formais de trabalho; dos outros se apropriarem do saber fazer; ou ainda, usarem as informações para prejudicar quem as fornece, revelando os segredos do seu fazer.

Dar visibilidade ao trabalhar demanda confiança nos outros, sejam eles colegas ou chefes, o que por sua vez constitui mais uma questão de natureza ética do que da esfera dos sentimentos. Colocar em debate as diferentes formas de trabalhar permite, por meio do consenso ou arbitragem, escolher aquelas que mais favorecem a cooperação.

Quando vários desses acordos se articulam surgem as “regras de trabalho” que, quando estabilizadas, podem ser transmitidas de uma geração à outra, convertendo-se assim em regras de ofício. Para que esse processo de estabilização de uma regra de ofício ocorra, uma outra condição se coloca: a da existência de espaços públicos de trocas e de interação (espaço de deliberação, estruturado como espaço público). Tais espaços são destinados ao debate de opiniões e sua manutenção depende da abertu-

ra dos gerentes da organização, havendo necessidade de conceder aos trabalhadores algum poder regulatório no âmbito da organização do trabalho.

De acordo com Dejourns (2012), a viabilização deste “trabalhar junto”, em cooperação, depende da “deontologia do fazer” que, por sua vez, pressupõe um árduo trabalho de fala e de escuta orientada para a intercompreensão. As regras de trabalho que surgem dessa dinâmica coletiva são também regras sociais, que organizam a civilidade e o viver junto.

Além das ligações horizontais, Dejourns (2012) destaca as ligações de cooperação verticais, já que também existem compromissos entre chefes e subordinados construídos a partir da negociação das relações de poder. Além disso, existe a cooperação transversa, em função das conexões que se estendem às pessoas exteriores à empresa (DEJOURS; DU TERTRE, 2015). Desse modo, observa-se que “as ligações formadas pela deontologia do fazer não são apenas ligações sociais entre indivíduos, são também relações sociais perpassadas pela dominação e pela negociação temperada pelas relações de força e de poder” (DEJOURS, 2012, p. 97). Ao sublinhar a presença de ligações de cooperação verticais, constata-se que a cooperação está atravessada pela questão da autoridade. Dejourns (2012) se contrapõe à ideia bastante difundida segundo a qual a deliberação coletiva sempre resulta em algo positivo, em convergências. Ao mesmo tempo em que há uma expectativa de que a deliberação coletiva produza soluções (às vezes originais) para os impasses vividos no trabalho, porque põe em sinergia as inteligências, há o temor de que esse esforço não resulte em nada e até produza divisões e conflitos e, no limite, a dissolução do coletivo.

Quando a deliberação coletiva se mostra incapaz de produzir respostas aos problemas no trabalho, é o caso de acionar a arbitragem (o poder decisório). É aí onde o papel do chefe se mostra crucial. Tal demanda (pela intervenção do chefe) se constrói a partir do risco da dissolução, ou do cansaço produzido por um debate que não se encaminha para nenhum porvir favorável. No entanto, para colocar-se na posição de árbitro, o chefe precisa ter uma argumentação, um *plus* que o qualifique como superior aos demais e não um igual. É a esse *plus* que Dejourns chama de autoridade.

A esse respeito, o autor, prevenindo uma assimilação da noção de autoridade a de autoritarismo, considera que a arbitragem só é racional se alicerçada na aptidão a ouvir os outros e na competência técnica. Apenas atendendo esses requisitos, a arbitragem pode contribuir para ampliação da harmonia e do poder de ação do coletivo de trabalho.

É, portanto, a competência no enfrentamento da resistência ao real que confere a alguém autoridade, ou seja, o “direito” de governar os demais, sendo reconhecido como dotado das condições para esse exercício. A nosso ver, um antídoto ao risco do autoritarismo estaria presente justamente na capacidade de enfrentar os problemas, na sensibilidade em perceber o que resiste ao domínio técnico

e, sobretudo, de encarar os impasses do trabalho “face a face”, mostrando coragem e sabedoria para permitir a evolução dos saberes e das práticas de deliberação coletiva.

A partir desses aspectos, observa-se um cenário complexo e ambivalente para os sujeitos trabalhadores. Em uma conjuntura em que se “valoriza” e até se estimula o trabalho coletivo nos espaços empresariais (por compreender-se que o mesmo traz ganhos em termos de produtividade), observa-se também, dificuldades cotidianas no estabelecimento do mesmo, em virtude da emergência das novas formas de gestão de mão de obra, nas quais se encontra com uma intensidade crescente vínculos instáveis, precarizados e terceirizações. Para Dejours, tais elementos são um golpe invisível na saúde dos trabalhadores, e por consequência, na consolidação dos coletivos de trabalho.

3. A cooperação, os coletivos de trabalho e a terceirização: contribuições para o debate acerca da segurança e da confiabilidade em sistemas complexos no contexto da indústria petrolífera

Neste item retratamos a discussão em torno da cooperação – com destaque para sua articulação com os coletivos de trabalho e a terceirização – em um contexto específico, a indústria petrolífera brasileira. Os sistemas de produção nessa indústria (plataformas e refinarias, por exemplo) podem ser caracterizados como sistemas socio-técnicos complexos e, em nossa compreensão, a cooperação pode ser vista como elemento crucial para se pensar a segurança e a confiabilidade em tais sistemas.

Diz-se sociotécnicos porque estão associados à interação de um conjunto de indivíduos e instrumentos técnicos com os quais esses indivíduos estão incumbidos de realizar uma missão (LEPLAT; TERSSAC, 1990). E complexos porque nas indústrias de processo contínuo, como a petrolífera, predominam as chamadas interações não lineares, em que uma de suas características primordiais seria a possibilidade de se multiplicarem à medida que outras partes ou subsistemas são atingidos, ao contrário das lineares, nas quais as interações são apenas adjacentes ou seriais (PERROW, 1999). Também são tidos como fontes de complexidade o risco, vinculado à instabilidade do sistema, e a necessidade de cooperação entre seus agentes, além de outros fatores aqui não mencionados. Portanto, nessa indústria, onde há inúmeras conexões e os componentes estão fortemente acoplados, os casos de falhas podem acarretar acidentes graves devido à imprevisibilidade das múltiplas interações que venham a se estabelecer. Na verdade, essas características estão intimamente relacionadas ao padrão tecnológico adotado em instalações e no dispositivo técnico de sistemas tais como centrais nucleares, indústria petrolífera, aviação, etc. (PAVARD; DECORTIS, 1994). Não é por acaso que, mais recentemente, Le Coze (2016), ao fazer menção aos riscos nesse tipo de sistema, emprega o termo “riscos sociotecnológicos”.

Considerando os elementos apontados acima, pode-se afirmar que a confiabilidade desse sistema é consequência da interação dos seus dois domínios – técnico e humano – e ela resulta da qualidade de sua adequação sob

a égide de um modelo de organização do trabalho. É fruto, portanto, da articulação entre a confiabilidade técnica e a confiabilidade humana, ou, como preferem Leplat e Terssac (1990), entre os fatores humanos da confiabilidade, termo que sugeriria melhor essa ideia fundamental de interação atravessada pela dimensão organizacional. Daí procede a noção de confiabilidade sociotécnica.

Seguindo essa linha de raciocínio, em consonância com os itens anteriores, pode-se depreender que a eficácia e a confiabilidade dos chamados sistemas socio-técnicos complexos teriam na cooperação que se dá no interior de um coletivo de trabalho um de seus pilares de sustentação, evidenciando-se, assim, a relevância da dimensão coletiva no tocante ao seu funcionamento (LEPLAT; TERSSAC, 1990).

Com efeito, os coletivos de trabalho pressupõem, como vimos, a existência de regras que transcendem a esfera da hierarquia, fruto da própria dinâmica de autorregulação no seu interior (CRU, 2014). Tais regras ajudam a organizar as relações entre os trabalhadores, dando coesão ao coletivo que, por sua vez, as protege de ameaças externas, buscando adaptá-las diante das inovações tecnológicas e organizacionais em curso. Para Dejours (1997), é graças à eficiência desse coletivo que os “erros humanos” podem ser minimizados e, para isso, a cooperação exerce um papel estratégico. Ela conforma um todo irreduzível à soma das partes, permitindo desempenhos superiores e suplementares à soma dos desempenhos individuais, em especial possibilitando que se assumam e se absorvam erros e falhas humanas singulares. Logo, ela não deve ser encarada de forma idealizada, asséptica, como se os operadores implicados fossem infalíveis e atuassem de modo esmerado. Ela integra as diferenças e articula os talentos específicos de cada sujeito, conjugando as qualidades singulares e compensando as falhas também singulares. Ou seja, embora reconheça o lugar dos erros individuais, a cooperação permite, pelo jogo cruzado das ações, detectar, corrigir ou prevenir uma série de consequências nefastas provocadas por esses erros no processo produtivo. Assim, os modelos de organização do trabalho que, de alguma forma, criam obstáculos e promovem o desmonte desses coletivos estariam minando o potencial de cooperação aí existente, assim como os aportes (positivos) que este pode agregar ao sistema.

Além disso, esses coletivos também podem assumir configurações variáveis, dependendo das circunstâncias, da pertinência relativa às demandas em pauta, que implicam na alteração dos contornos e dos membros que os compõem. Daí Schwartz (2010a) valer-se do conceito de “entidades coletivas relativamente pertinentes” (ECRP), que não se assentariam num coletivo definido a priori. Suas fronteiras seriam as da atividade, em um determinado momento e contexto, na qual poderíamos, então, apreender seus contornos, as densidades de comunicação e a natureza do que transita em seu interior. Como aponta Zarifian (2001a), a coexistência, em certo período, de estruturas claras, de equipes de trabalho bem definidas, não exclui o fato de que as fronteiras entre elas podem se mover, se alterar, sofrer a interveniência de outros participan-

tes em função do conteúdo de problemas a serem tratados. Para o autor, é razoável supor que, cada vez mais, os coletivos se constituam e se modifiquem de modo considerável por sua própria iniciativa, em razão da natureza de implicações com as quais se defrontam, das oportunidades de estabelecer novas interações, entre outros fatores.

Nessa direção, cabe ressaltar que na indústria de processo contínuo a atividade de controle exercida pelos operadores é, indubitavelmente, de suma importância para a confiabilidade desses sistemas. São esses trabalhadores que tomam as decisões finais que conduzem à parada de instalações ou a uma posição segura diante de perturbações e anomalias (DUARTE; VIDAL, 2000; WISNER, 2003). O papel que exercem sobre a confiabilidade dos sistemas pode ser identificado quando adaptam os procedimentos previstos ao contexto real de trabalho, ou elaboram procedimentos originais, utilizando-se, em larga medida, de sua inteligência astuciosa (DEJOURS, 2012), para, em tempo hábil, manter o funcionamento eficiente e seguro das instalações.

A cooperação entre os trabalhadores – ao mobilizar os saberes e as experiências de maneira sinérgica – também é capaz, por vezes, de propor alterações em pontos específicos do projeto original das instalações, quando percebem que tais mudanças podem representar um ganho para a qualidade ou para a confiabilidade do sistema (FIGUEIREDO, 2016).

Este trabalho de regulação é utilizado com frequência em sistemas complexos, como consequência das tecnologias empregadas e da organização do trabalho adotada. Também se chega a esta situação por causa das relações sociais e hierárquicas de produção, que excluem os operadores e mantenedores dos equipamentos de uma participação efetiva nas fases de concepção e projeto de tais sistemas (SEVÁ FILHO, 2000). Destacam-se as funções dos operadores de produção e os da área de manutenção que realizam tarefas de prevenção, antecipação e recuperação dos disfuncionamentos do processo, assegurando a confiabilidade ameaçada pelas variabilidades do sistema.

Nesse sentido, torna-se evidente a importância daquela dimensão do saber que está para além do estatuto formal que, por sua vez, diz respeito aos procedimentos de operação dos equipamentos, à importância de se conhecer os alinhamentos do processo, verificando, por intermédio do emaranhado de tubos e válvulas, por onde entram e saem as substâncias empregadas, no que se transformam. Assim, aquilo que está no âmbito da dimensão informal do saber a ser mobilizado concerne ao desenvolvimento de uma percepção do processo de difícil sistematização, ou não passível de ser sistematizada. Sua apreensão é fruto do contato com os mais experientes, da interação com situações novas, atípicas, um aprendizado (histórico) – ou no qual a história se infiltra (SCHWARTZ, 2010b) – que vai sendo gestado e lapidado ao longo do percurso de cada um, sempre repleto de reveses, de erros, à medida que se põem à prova, mas também de acertos e êxitos. Pode-se, então, afirmar que seu domínio tornou-se um dos “trunfos”, do qual também se lança mão para manter em funcionamento o processo produtivo.

Entretanto, para que a troca de saberes flua sinergicamente no interior do coletivo, a confiança entre seus membros se apresenta como uma espécie de “liga intersubjetiva” fundamental. Segundo Dejours (1997), a confiança não se alicerçaria, preferencialmente, nas competências psicológicas, e sim no estabelecimento de valores e regras comuns, em uma dimensão ética. Sem essa construção, a cooperação não se consubstanciaria, ou tenderia a ficar comprometida, bem como as relações sociais no interior do coletivo. Em situações como a da atividade em plataformas e refinarias isso se apresenta como um elemento vital, pois os trabalhadores e as equipes sucedem-se uns aos outros na realização de uma mesma tarefa. Logo, além de estarem sob mútua avaliação, inclusive estética – como ressaltam, genericamente, Dejours (2012) e Zarifian (2001b) –, é importante que, ao render o que está deixando o posto, aquele que o assume esteja em sintonia com relação às nuances do trabalho que nem sempre são explicitadas por quem está encerrando o turno. Um processo cujo tempo de maturação é longo, assim como o é também o tempo de aceitação pelo coletivo de trabalho ou, dito de outra forma, o tempo de acolhimento pela comunidade de pertencimento.

Dessa forma, ao intensificar em demasia a terceirização, sobretudo nas atividades de manutenção, a empresa abre um flanco para a desarticulação de um segmento importante de trabalhadores, alguns já detentores do saber mencionado acima. Em certos casos, os trabalhadores demitidos (via Programa de Demissão Voluntária – PDV) ou aposentados, quando houve maior incentivo da empresa nesta direção,¹ foram recontratados posteriormente pelas prestadoras de serviços, e mesmo quando continuaram a atuar na mesma unidade e a interagir com muitos de seus antigos companheiros, as regras informais construídas coletivamente ao longo do tempo não ficaram imunes à desestabilização, tal como apontado em Figueiredo (2016).

No contexto da petroquímica francesa de tempos atrás, Dejours (2012) deparou-se com uma forte clivagem entre os trabalhadores vinculados à matriz contratante e aqueles que trabalhavam para as empresas subcontratadas. No caso da primeira, ele assinala que as indicações com base no parentesco para a contratação, os salários mais elevados do que a média vigente, além da garantia de estabilidade no emprego permitiu que se constituísse uma espécie de aristocracia operária, cujos membros eram todos franceses e brancos. Na mesma planta atuavam numerosos operários de origem magrebina, por sua vez, assalariados pertencentes às empresas terceirizadas, sem estabilidade e com remuneração baixa e que não mantinham qualquer contato com a aristocracia operária da empresa contratante. Levando em conta as características e a natureza das tarefas destinadas a cada um dos grupos, constatava-se no interior da fábrica uma divisão marcadamente discriminatória dos riscos, em que os subcontratados se expunham às tarefas potencialmente mais nocivas.

¹ Algo que vem sendo retomado no Sistema Petrobras, na atual conjuntura, sob a denominação de PIDV (Programa Interno de Demissão Voluntária). A grave crise que a empresa atravessa, desde 2014, em distintas esferas, está no centro da crise política nacional, e seus vários desdobramentos, alguns com consequências bastante dramáticas, ainda se fazem sentir.

A despeito da capacidade de sustentação da confiabilidade pelos coletivos, entendemos que o risco introduzido ao se colocar em xeque sua coesão se configuraria como mais um elemento a respaldar a necessidade de um processo de reavaliação da forma com que a terceirização foi implementada no setor petrolífero, com destaque para as atividades de manutenção. A rigor, tratar-se-ia de uma reavaliação que, em uma concepção mais abrangente, encarasse os fatores organizacionais como passíveis de se situarem na gênese de condutas que resultam em acidentes graves na indústria petrolífera (PATÉ-CORNELL, 1993; FREITAS et al., 2001; LLORY; MONTMAYEUL, 2014; FIGUEIREDO, 2016; LE COZE, 2016).

Considerações Finais

Ao se aproximar do trabalho humano em situações reais, a Ergonomia revelou que o trabalho efetuado não corresponde jamais ao trabalho esperado. O que se encontrou nessa irredutível defasagem entre o prescrito e o real foi a “atividade” que, por mais que seja realizada de forma individualizada, é sempre inserida em um coletivo. A esse respeito, Dejours sinaliza que o trabalho é sempre uma relação com o outro, trabalha-se sempre para alguém (superiores, pares, subordinados). Nessa perspectiva, os aspectos coletivos do trabalhar passam a integrar as análises ergonômicas, não apenas no seu caráter prescrito – tarefa coletiva – mas, sobretudo no que se refere à atividade coletiva.

A atividade coletiva se dá quando, diante das exigências de uma tarefa, ocorre uma intervenção coordenada de trabalhadores. E, nesse caso, mais do que soma, o que se observa é uma articulação dos trabalhadores, uma concertação, o que implica em algo mais amplo, complexo e singular, como já assinalava o próprio Marx. Essa cooperação, operada entre os trabalhadores, já enseja a constituição do coletivo de trabalho, que pressupõe igualmente a construção, compartilhamento e transformação de regras, modelos, critérios, etc.; o que, por sua vez, pode conferir sentido ao trabalho e proteger a subjetividade.

Entretanto, a cooperação não é um processo fácil, implica compromisso com a construção e o respeito às regras de trabalho, o que exige esforços, implicação nos debates coletivos e, inclusive, a possibilidade de correr riscos, pela exposição que essa participação acarreta. Ao cooperar, os trabalhadores mobilizam sua personalidade; isto porque além de um compromisso técnico a cooperação constitui um compromisso social, que implica renunciar parte do potencial criativo individual e da subjetividade em prol dos acordos normativos e do viver junto – o que, por vezes, representa um custo psíquico.

Portanto, para que ocorra a mobilização individual em prol do coletivo, do cooperar, é necessário que haja, entre os trabalhadores, confiança para que possam falar sobre seu fazer individual (mesmo diante de riscos tais como o de revelar imperícias e infrações a regras) e deliberar sobre o trabalho coletivo. Além disso, há o risco de que a deliberação coletiva não produza as soluções almejadas, querendo, por vezes, a arbitragem de um chefe,

mas não um chefe qualquer, já que precisa possuir um *plus* que o qualifique como superior aos demais e não um igual; e é a esse *plus* que Dejours chama de autoridade.

O exemplo empírico apresentado sobre a cooperação nos coletivos de trabalho na indústria petrolífera brasileira articula o macro e o micro na análise dessa situação de trabalho; coloca em debate os modelos de organização do trabalho que limitam e obstaculizam a cooperação e a forma como esses aspectos são vividos na atividade coletiva. A inquestionável necessidade de cooperação alicerçada na confiança para a realização dessa atividade, demanda uma construção coletiva que não é fácil e leva tempo. Decisões tomadas nas instâncias macro pela empresa – como a intensificação de vínculos instáveis, precarizados e terceirizações – acaba por contribuir com a desarticulação, limitando, por vezes, as possibilidades de transmissão dos saberes e valores já construídos coletivamente.

Antes de finalizarmos, é oportuno alertar que não é apenas a liberdade da vontade de envolver-se em um trabalho coletivo, estimulado por gratificação e reconhecimento, que mobiliza a inteligência coletiva e a cooperação. O medo e a ameaça também podem impor a cooperação em uma situação de trabalho, mas não sem intensificar os riscos à saúde mental dos que cooperam (DEJOURS, 2012).

Em suma, consideramos que a Ergonomia e a Psico-dinâmica do trabalho, outorgam à cooperação mérito em termos de eficiência, eficácia e promoção de proteção e sentido no trabalho. A cooperação evidencia-se como questão fundamental nas análises das mais variadas situações de trabalho. A pesquisa empírica apresentada salienta a relevância em considerar a cooperação em uma análise de atividade, ao passo que questiona atuais formas de organização do trabalho e escolhas gerenciais que fragilizam coletivos, fomentam o individualismo e a competitividade. Sinaliza-se, ainda, para a necessidade de considerar o ponto de vista da atividade nas decisões gerenciais.

Referências

- ATHAYDE, M. R. C. *Gestão de coletivos de trabalho e modernidade: questões para a engenharia de produção*. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.
- BARTHE, B.; QUEINNEC, Y. Terminologie et perspectives d’analyse du travail collectif. *Ergonomie. L’année psychologique*, v. 99, n. 4, p. 663-686. 1999.
- CAROLY, S.; BARCELLINI, F. O desenvolvimento da atividade coletiva. In: FALZON, P. (Org.). *Ergonomia construtiva*. São Paulo: Blucher, 2016. p. 55-72.
- CRU, D. Les règles du métier. In: DEJOURS, C. (Org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris: l’Aocip/CNRS, 1988. p. 29-51.
- CRU, D. *Le risque et la règle : le cas du bâtiment et des travaux publics*. Toulouse: Érès, 2014.

- DANIELLOU, F.; SIMARD, M. E.; BOISSIÈRES, I. *Fatores humanos e organizacionais da segurança industrial: um estado da arte*. Toulouse: FONCSI, 2010. Coleção Les Cahiers de la sécurité industrielle, n. 2013-07.
- DE LA GARZA, C.; WELL-FASSINA, A. Aportes del trabajo colectivo a la gestión de la seguridad laboral em situación de riesgo em el ámbito ferroviário. *Laboreal*, v. 2, n. 2, p. 38-46, 2006.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DEJOURS, C. *Trabalho vivo: trabalho e emancipação*. Tradução de FranckSoudant. Brasília: Paralelo 15, 2012. v. 2.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C.; DU TERTRE, C. Le temps du changement. In: DEJOURS, C. *Le choix: souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris: Bayard, 2015. p. 105-204.
- DESNOYERS, L. Les indicateurs et les traces de l'activité collective. In: SIX, F.; VAXEVANOGLOU, X. (Org.). *Actes du XXVII^e Congrès de la SELF sur Les aspects collectifs du travail*. Toulouse: Octarès, 1993. p. 53-66.
- DUARTE, F.; VIDAL, M. Uma abordagem ergonômica da confiabilidade e a noção de modo degradado de funcionamento. In: FREITAS, C.; PORTO, M.; MACHADO, J. (Org.). *Acidentes industriais ampliados: desafios e perspectivas para o controle e a prevenção*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2000. p. 83-105.
- FIGUEIREDO, M. *A face oculta do ouro negro: trabalho, saúde e segurança na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos*. Niterói: EdUFF, 2016.
- FREITAS, C. et al. Acidentes de trabalho em plataformas de petróleo da Bacia de Campos. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 117-130, 2001.
- GIBOIN, A. La construction de référentiels communs dans le travail coopératif. In: HOC, J.; DARSES, F. (Ed.). *Psychologie ergonomique: tendances actuelles*. Paris: PUF, 2004. p. 119-139.
- LE COZE, J. *Trente ans d'accidents: le nouveau visage des risques sociotechnologiques*. Toulouse: Octarès, 2016.
- LEPLAT, J. Ergonomie et activités collectives. In: SIX, F.; VAXEVANOGLOU, X. (Org.). *Actes du XXVII^e Congrès de la SELF sur Les aspects collectifs du travail*. Toulouse, France: Octarès, 1993. p. 7-28.
- LEPLAT, J. *Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique*. Paris: PUF, 1997.
- LEPLAT, J. *Mélanges ergonomiques: activité, compétence, erreur*. Toulouse: Octarès, 2011.
- LEPLAT, J.; TERSSAC, G. *Les facteurs humains de la fiabilité dans le systèmes complexes*. Toulouse: Octarès, 1990.
- LLORY, M.; MONTMAYEUL, R. *O acidente e a organização*. Tradução de Marlene M. Z. Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2014. Série Confiabilidade Humana.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008. livro I.
- MOLINIER, P. *Les enjeux psychiques du travail*. Introduction à la psychodynamique du travail. Paris: Payot & Rivage, 2013.
- PATÉ-CORNELL, M. Learning from the Piper Alpha Accident: a postmortem analysis of technical and organizational factors. *Risk Analysis*, v. 13, n. 2, p. 215-232, 1993.
- PAVARD, B.; DECORTIS, F. Communication et coopération: de la théorie des actes de langage à l'approche ethnométhodologique. In: PAVARD, B. (Org.). *Systèmes coopératifs: de la modélisation à la conception*. Toulouse: Octarès, 1994. p. 21-50.
- PERROW, C. *Normal accidents: living with high-risk technologies*. New Jersey: Princeton University Press, 1999.
- SCHWARTZ, Y. A dimensão coletiva do trabalho: as 'ECRP'. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Tradução de Jussara Brito et al. Niterói: EdUFF, 2010a. p. 149-164.
- SCHWARTZ, Y. A linguagem em trabalho. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Tradução de Jussara Brito et al. Niterói: EdUFF, 2010b. p. 131-148.
- SEVÁ FILHO, O. "Seguuura, peão!": alertas sobre o risco técnico coletivo crescente na indústria petrolífera. In: FREITAS, C.; PORTO, M.; MACHADO, J. (Org.). *Acidentes industriais ampliados: desafios e perspectivas para o controle e a prevenção*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2000. cap. 6.
- TERSSAC, G.; CHABAUD, C. Référentiel opératif commun et fiabilité. In: LEPLAT, J.; TERSSAC, G. (Org.). *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Marseille: Octarès, 1990. p. 110-139.
- WISNER, A. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: Fundacentro, 2003.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001a.
- ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. (Org.). *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001b. p. 67-93.

Recebido em: 4 de junho de 2017

Aceito em: 6 de março de 2018