O retorno de experiência e o lugar dos espaços de discussão sobre o trabalho: uma construção possível e eficaz

Raoni Rocha Simões, Vanina Mollo, François Daniellou

▶ **To cite this version:**

Raoni Rocha Simões, Vanina Mollo, François Daniellou. O retorno de experiência e o lugar dos espaços de discussão sobre o trabalho: uma construção possível e eficaz. Trabalho & Educação, 2014, 23 (1), pp.61-74. hal-01055522

HAL Id: hal-01055522
https://hal.science/hal-01055522

Submitted on 12 Aug 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

O RETORNO DE EXPERIÊNCIA E O LUGAR DOS ESPAÇOS DE DISCUSSÃO SOBRE O TRABALHO: UMA CONSTRUÇÃO POSSÍVEL E EFICAZ

The return of experience and the place of the discussion spaces about the work: a possible and effective construction

ROCHA, Raoni[1]
DANIELLOU, François[2]
MOLLO, Vanina[3]

Resumo

Este artigo aborda a eficiência do retorno de experiência nas empresas e sua construção a partir da implantação de espaços de discussão sobre a atividade real do trabalho. Nos últimos anos, o retorno de experiência tem se mostrado ineficaz em diversas organizações (DE LA GARZA; FADIER, 2007) e uma das maneiras de melhorar a sua qualidade está baseada na confrontação coletiva da atividade real (GAILLARD, 2005). Através de uma pesquisa-ação desenvolvida em uma empresa francesa de distribuição de eletricidade, um espaço de discussão sobre a atividade real foi construído e formalizado com os trabalhadores, tendo por objetivo tornar visíveis os eventos significativos do campo e melhorar a qualidade do retorno de experiência. A partir dessa pesquisa-ação desenvolvida e dos resultados obtidos, o objetivo deste artigo é mostrar que a construção estruturada desses espaços pode trazer diferentes contribuições, não somente na segurança dos trabalhadores e do próprio sistema, como também na saúde do coletivo de trabalho e na performance da organização.

Palavras-chave: Retorno de experiência; Segurança organizacional; Teoria dos espaços de discussão.

Abstract

This article approaches the efficiency of return of experience in companies and his construction from deployment of discussion spaces about the real work activity. In recent years, the return of experience has been shown inefficient in several organizations (DE LA GARZA; FADIER, 2007) and one of the ways to improve their quality is based on the collective confrontation of real activity (GAILLARD, 2005). Through a research-action developed in a French enterprise of distribution of electricity, a space for discussion about the real activity was constructed and formalized with the workers aiming to make visible the significant events of the field and improve the quality of the return of experience. From this research-action deployed and the results obtained, the objective of this paper is showing that the structured construction of these spaces can bring different contributions, not only in the safety of the workers and the system itself, but also in the collective health and in the organizational performance.

Keywords: Return of experience; Organizational security; Theory of discussion spaces.

[1] Doutorando em Ergonomia pela Universidade de Bordeaux e do Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation et Pouvoir (CERTOP, Universidade de Toulouse). E-mail: <raoni.france@gmail.com>

[2] Professor da École Nationale Supérieure de Cognitique - Institut Polytechnique de Bordeaux, Departamento de Ergonomia. E-mail: <francois.daniellou@ensc.fr>

[3] Mestre de conferências do Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation et Pouvoir (CERTOP, Universidade de Toulouse). E-mail: <vaninna.mollo@ipst-cnam.fr>

1. Introdução

A maior parte das empresas atuais possui um bom nível de segurança técnica, mas encontram dificuldades ligadas ao afastamento entre as regras prescritas sobre segurança e a realidade do campo (DANIELLOU; SIMARD; BOISSIÈRES, 2010). Diversas estratégias e adaptações empregadas pelos trabalhadores em função dos imprevistos da situação real não encontram um canal de comunicação com a gerência e acabam permanecendo no próprio campo de trabalho (ASSUNÇÃO; LIMA, 2002). Dessa maneira, o *retorno de experiência* se torna fragilizado (DE LA GARZA; FADIER, 2007).

O conhecimento que os trabalhadores têm da situação real na qual estão inseridos, assim como as suas capacidades adaptativas, constituem um valor importante que é essencial conservar e assistir com o objetivo de oferecer condições de melhoria contínua para a organização (FALZON; MOLLO, 2009). Para tornar visível esse conhecimento, os sistemas de *retorno de experiência* tornam-se fatores de melhoria essenciais nas empresas atuais (DE LA GARZA; FADIER, 2005), mas cuja execução depende de condições diversas, entre elas: a organização da coleta e a gestão das situações de campo, as relações construídas no centro do coletivo de trabalho, a confiança estabelecida entre operadores e supervisores, além da postura adotada pela direção em relação às regras implantadas pelos trabalhadores (GAILLARD, 2005).

Como podemos, então, desenvolver essas condições de implantação de um *retorno de experiência* eficiente? Journé (2005) afirma que é necessário pensar, junto com os atores da organização, em dispositivos de observação da atividade de trabalho capazes de processar as situações imprevistas em tempo real. É o que Schön (1983) já chamava de atividade reflexiva ou momentos nos quais os trabalhadores pudessem pensar "no" e "sobre" o próprio trabalho.

A criação de tais dispositivos está estreitamente ligada à "resiliência" da organização, ou seja, a sua capacidade de antecipar, detectar precocemente, e responder adequadamente às variações do funcionamento do sistema em relação às suas condições de referência (HOLLNAGEL, 2006). Essas capacidades de antecipação e enfrentamento das perturbações dependem diretamente dos conhecimentos dos membros da equipe (CUVELIER; FALZON, 2010). Dessa forma, buscar maneiras de desenvolver os conhecimentos e as competências dos trabalhadores aparece como um ponto fundamental para um *retorno de experiência* efetivo do campo ou para a resiliência do sistema.

Nesse sentido, o trabalho apresentado neste artigo, originado de uma pesquisa de doutorado em Ergonomia,[4] apresentará os benefícios da implantação de um dispositivo de *retorno de experiência* baseado na discussão coletiva de situações reais. O *retorno de experiência* é aqui vislumbrado, acima de tudo, como uma ferramenta de desenvolvimento dos indivíduos e a organização de trabalho.

[4] Pesquisa desenvolvida entre 2010 e 2014, intitulada "Do silêncio organizacional aos espaços de debate sobre o trabalho: efeitos sobre a segurança e sobre o trabalho". Agência Financiadora: ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie). Orientação: François Daniellou e Vanina Mollo. Universidade de Bordeaux, laboratório IMS (Intégration du Matériau au Système).

2. Quadro teórico

2.1. O retorno de experiência e seus principais determinantes

O *retorno de experiência* pode ser definido como uma prática que busca, através de informações trazidas pelos trabalhadores do campo, analisar anomalias relacionadas ao trabalho, além das causas e consequências de eventos (positivos ou negativos) onde possamos tirar ensinamentos e definir ações de melhoria (GILBERT, 2001).

Os sistemas de *retorno de experiência* atuais conhecem muitos limites. Na maioria das vezes, os objetos reais que fazem parte dessa prática estão relacionados a panes, incidentes técnicos e acidentes, assim como erros com consequências sobre o sistema. Entretanto, situações de "quase-acidente", de recuperação de erros e incidentes com consequências sobre o trabalhador ou situações de bom funcionamento do sistema real acabam não tendo espaço na dinâmica dessa prática (DE LA GARZA; FADIER, 2007).

Para evitar que o desenvolvimento e a execução do *retorno de experiência* sejam ineficazes, Gaillard (2005) sublinha alguns critérios importantes que podem explicar as conquistas ou os fracassos na sua implantação.

Inicialmente, é necessário saber questionar a si próprio, tanto no nível hierárquico, quanto operacional. Isso implica compartilhar os eventos vividos, principalmente aqueles que têm efeitos negativos sobre o trabalho, sobre a organização e sobre o próprio trabalhador. Trata-se da capacidade de compreender que o erro dito é uma fonte de progresso (GAILLARD, 2009).

Em seguida, a comunicação entre os diferentes atores da organização é importante para fazer circular e compartilhar as informações relativas às ações produzidas. Essa comunicação, entretanto, pode tornar-se um ponto de bloqueio se os trabalhadores temerem o fato de serem repreendidos pela hierarquia quando uma situação é declarada (ROCHA; MOLLO; DANIELLOU, 2013). Essa lógica pode conduzir a uma limitação da circulação da informação útil para o *retorno de experiência.*

Nesse mesmo sentido, a presença da sanção ou penalidade pode ser uma maneira de impedir a declaração de situações reais pelos trabalhadores e, dessa forma, enfraquecer o sistema de *retorno de experiência.* Para que essa prática produza ensinamentos positivos para a organização, torna-se necessário que ela se desvincule do conceito de sanção. Caso contrário, torna-se difícil tirar ensinamentos positivos do *retorno de experiência* e corre-se o risco de as análises se limitarem a casos materiais ou ligados a terceiros, e não aos fatores humanos e organizacionais (MORTUREUX, 2004).

Enfim, a confidencialidade dos dados é igualmente um critério que pode permitir ou impedir a dinâmica do *retorno de experiência* (GILBERT, 2001). Algumas pesquisas atuais, conforme mostrado por Gaillard (2005), evocam que os sistemas de *retorno de experiência* que não obrigam o trabalhador a se identificar no momento da declaração de uma situação de campo tendem a ser mais eficazes do que aqueles que exigem uma identificação.

Se as condições acima discutidas são levadas em consideração pelos atores da organização e principalmente no nível da direção, a implantação do *retorno de experiência* tem mais chances de obter sucesso. O desenvolvimento de um dispositivo eficiente de *retorno de experiência* repousa, sobretudo, no engajamento dos diferentes atores da empresa. É a partir do momento em que a direção ofereça os meios necessários para que essas condições sejam implantadas e os atores vejam o interesse real nessa prática que os sistemas de *retorno de experiência* obterão resultados satisfatórios do ponto de vista de coletar informações pertinentes e reais do campo de trabalho.

2.2. O RETORNO DE EXPERIÊNCIA CONCEBIDO COMO UM ESPAÇO DE DISCUSSÃO

Além das condições para implantação do *retorno de experiência* discutidas no item anterior, o tratamento coletivo das situações declaradas parece ser uma pista importante na eficiência dessa prática. Algumas pesquisas recentes (DANIELLOU; SIMARD; BOISSIÈRES, 2010; DE LA GARZA; FADIER, 2007; FALZON; MOLLO, 2009; GAILLARD, 2005; JOURNÉ, 2005) têm mostrado a necessidade em se associá-lo com a confrontação coletiva dos atores da organização para que, a partir de diferentes olhares sobre uma mesma situação, essa prática se perenize.

A construção de espaços de discussão sobre o trabalho real pode constituir uma forma de *retorno de experiência* que conjugue, ao mesmo tempo, a identificação e o tratamento de situações de risco. Dessa maneira, Detchessahar (1997) desenvolve a teoria dos espaços de discussão, preconizando o debate em torno do trabalho, no plano da ação, de forma regular e protegida. Trata-se de uma discussão bem definida e programada, que se desenvolve em locais bem estruturados por ferramentas, arquitetura ou ainda sistemas de informação que objetivem apoiar, facilitar ou informar a discussão de maneira a torná-la produtiva ao máximo possível (DETCHESSAHAR, 1997).

O interesse de um *retorno de experiência* concebido como um espaço de discussão reside, principalmente, no fato de que ele deve permitir dar visibilidade ao conhecimento sobre o trabalho real (DE LA GARZA; FADIER, 2007), ou seja, situações que não são necessariamente prescritas, mas são compartilhadas dentro do mesmo grupo. Trata-se, assim, de momentos de articulação entre, como afirmam Morel, Amalberti e Chauvin (2008), a "segurança normatizada" pelas normas e pelos procedimentos (*sécurité réglée*) com a "segurança em ação", ou a segurança que emerge da prática dos trabalhadores em função dos imprevistos da situação real (*sécurité gérée*).[5]

O debate de situações do campo deve acontecer em espaços nos quais as tensões percebidas pelos trabalhadores possam ser debatidas. Trata-se de formalizar espaços dedicados a discussões que, geralmente, ocorrem nos vestiários, corredores ou nas maquinas de café, mas que não são necessariamente declaradas aos supervisores ou à hierarquia (DETCHESSAHAR, 2011).

[5] Os termos *"sécurité réglée"* e *"sécurité gérée"* foram traduzidos para o português como "segurança normatizada" e "segurança em ação" por Raoni Rocha, Francisco Lima e Francisco Duarte (DANIELLOU; SIMARD; BOISSIÈRES, 2010). A sugestão dos termos foi proposta por François Daniellou.

Os espaços de discussão sobre a realidade do trabalho podem ser uma ferramenta de gestão do *retorno de experiência* que ultrapassa o único objetivo ligado à segurança dos agentes, pelo fato de que esses espaços permitem uma reflexão coletiva sobre a ação. Assim, através dessa reflexão, outras questões podem também ser trabalhadas, como a saúde dos agentes, o desenvolvimento das competências e a relação social entre eles. Em contextos organizacionais onde as experiências dos trabalhadores não são exprimidas ou declaradas, a implantação de espaços de discussão pode ser uma ferramenta importante na gestão do *retorno de experiência* do campo.

3. Contexto e metodologia

A empresa estudada neste artigo é responsável pela construção, utilização e manutenção das redes de distribuição de eletricidade na região Oeste da França. O seu trabalho operacional é dividido em dois grandes grupos: o da "utilização e exploração das redes", que realiza as suas intervenções nos postes e redes públicas de eletricidade, e o de "serviço aos clientes", que realiza as suas intervenções na rede elétrica interna à residência do cliente.

O objetivo da pesquisa que deu origem a este artigo é de criar condições para o desenvolvimento de um dispositivo de gestão da segurança centrado sobre os fatores humanos e organizacionais. Essa pesquisa se concentrou exclusivamente no grupo de "serviço aos clientes", que possui 18 unidades produtivas, cada uma contendo entre 1 e 5 supervisores e entre 5 e 15 técnicos em eletricidade.

Uma primeira fase do trabalho, dedicada à construção de um diagnóstico ergonômico, evidenciou a ineficiência da gestão do *retorno de experiência*, a ruptura do coletivo de trabalho e a ausência do diálogo entre os técnicos e os supervisores de algumas unidades produtivas da empresa. Esses fatos conduziram à elaboração de uma fase experimental, constituída pela implantação de um espaço de discussão das situações de campo e tendo dois objetivos principais: o compartilhamento e a reflexão coletiva sobre o trabalho real, no intuito de se compreender os verdadeiros interesses desses espaços, e a coconstrução de um dispositivo de *retorno de experiência* junto aos trabalhadores de uma das unidades produtivas estudadas.

Essa fase experimental foi conduzida em uma unidade produtiva composta por 1 supervisor e 5 técnicos em eletricidade, tendo todos eles aceitado participar voluntariamente deste trabalho, que perdurou 3 meses, com 6 reuniões distribuídas de 2 em 2 semanas.

Uma vez o dispositivo construído, uma fase de acompanhamento foi iniciada, durando 6 meses, a fim de compreender os benefícios em mantê-lo em funcionamento, como também fazer os ajustes necessários. O pesquisador esteve presente nas reuniões do grupo uma vez por mês para analisar como os trabalhadores haviam se apropriado do projeto desenvolvido e quais os benefícios foram por ele aportados.

O dispositivo construído e os resultados do acompanhamento realizado serão expostos no seguimento deste artigo, assim como os principais ensinamentos retirados dessa experiência.

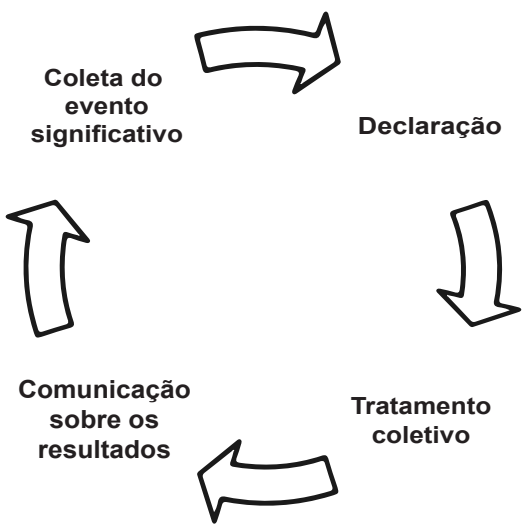
4. Resultados

4.1. O dispositivo criado para a gestão do *retorno de experiência*

O dispositivo de gestão do *retorno de experiência* coconstruído com os trabalhadores se centrou em dois grandes princípios. Por um lado, ele não deveria ser um projeto à parte, que se acrescentaria aos outros projetos gerenciais já existentes na empresa, mas deveria se integrar na vida cotidiana da unidade produtiva. Por outro lado, o *retorno de experiência* deveria estar sedimentado sobre elementos concretos do trabalho, como fotografias e vídeos da atividade em campo.

FIGURA 1

O dispositivo coconstruído com os trabalhadores



Dessa forma, o dispositivo criado compreendeu 4 etapas, que estão categorizadas abaixo e representadas na fig.1:

- Etapa 1: Os técnicos tomam fotos de eventos significativos do campo de trabalho, que comportam tanto situações de anomalias, como as adaptações e estratégias executadas por eles;
- Etapa 2: As fotos são transmitidas aos supervisores no momento do *debriefing;*[6]
- Etapa 3: Os supervisores guardam separadamente as fotos transmitidas durante uma semana para que, após uma seleção prévia, elas sejam colocadas em discussão coletiva na reunião semanal do grupo, normalmente às terças-feiras no início da manhã; nessas reuniões de

[6] O *debriefing* trata-se de uma prática gerencial na qual, no final da jornada de trabalho, os técnicos se reúnem individualmente com o supervisor para relatar como se passaram as intervenções e eventuais dificuldades da jornada de trabalho.

grupo, os supervisores coordenam uma discussão a partir das fotos. O técnico que tomou a foto explica os seus motivos de tê-lo feito e o coletivo discute em torno do risco, da aceitabilidade das situações e suas modalidades de gestão;

- Etapa 4: Em função dessa discussão coletiva, o supervisor realiza um controle das ações a serem implantadas. Na reunião seguinte, antes do início da discussão, o supervisor faz uma comunicação ao grupo sobre o que foi feito e o que não foi feito pela gerência em relação às ações definidas na semana anterior.

O dispositivo construído buscou ser, ao mesmo tempo, simples e operacional. Simples, pois o diagnóstico havia mostrado que a introdução de projetos complexos, mesmo que tenham o interesse dos trabalhadores, podem não perdurarem no tempo pelo custo cognitivo ou organizacional exigido. A própria história da empresa é marcada pela introdução de diversos projetos gerenciais que perderam a força ao longo do tempo devido à sua complexidade. O dispositivo também deveria ser operacional, no sentido de atingir seu objetivo inicial, ou seja, tornar visível a realidade do campo para melhor gerir as anomalias e, ao mesmo tempo, conhecer as estratégias executadas pelos técnicos, para difundir aquelas que fossem mais interessantes a outras unidades produtivas.

4.2. O ACOMPANHAMENTO

Para mostrar os benefícios trazidos pelo dispositivo, vamos analisar um pequeno extrato de uma das reuniões de discussão coletiva, realizada durante a fase de acompanhamento do projeto. A situação discutida, através de uma foto, trata-se de uma caixa elétrica residencial que se encontra sobre uma cadeira, ao invés de estar fixada na parede como de costume. O grupo discute, então, sobre os riscos que essa situação pode trazer e as possíveis opções de gestão dessa anomalia.

> Eu cheguei para realizar minha demanda de trabalho e percebi que tinha uma reforma no fundo da casa. Aí eu fui lá ver, e tinha isso aí [foto] (TÉCNICO 1).
>
> Parece que é uma caixa elétrica que devia estar fixada na parede. Só para tirar essa da parede caixa já é uma operação lenta, com um risco, que é o cabo se desconectar e, se tiver algum contato com algum objeto, pode ocorrer um curto circuito (TÉCNICO 2).
>
> Sim. Provavelmente é uma casa que está sendo reformada, ela está em obras, eles tinham necessidade de descascar a parede; então eles desparafusaram a caixa e aí a gente encontra essa caixa em cima de uma cadeira. Qualquer um pode esbarrar na cadeira, e a caixa, que está presa pelos fios, pode cair e, então, pode ocorrer um acidente (SUPERVISOR).
>
> E o que você fez, G.? (TÉCNICO 3).
>
> Aí eu não podia fazer nada (TÉCNICO 1).
>
> Ah, eu acho que podia sim. Isso aí é muito perigoso, na minha opinião. Em relação a um terceiro, não importa quem, uma criança que vem no final de semana, por exemplo. Para mim, é muito perigoso (TÉCNICO 3).
>
> Eu não sei se é tão perigoso assim. Pergunta lá para o pessoal da exploração das redes,

> eles vão te perguntar: "O quê? Você 'tá' com medo disso aí?" Porque eles veem coisas muito mais complicadas do que isso (TÉCNICO 1).
>
> Eu também não acho que seja um caso de urgência. Chega uma hora que a gente já viu tanta situação tipo essa que vai ficando normal (TÉCNICO 4).
>
> Ok, mas vocês acham que é realmente uma situação normal? Eu acho que é muito perigoso e urgente isso aí (TÉCNICO 3).
>
> Minha reação, quando vi essa foto, foi de dizer: "Isso não é uma coisa para deixar pra lá, a gente tem que dar um jeito!" (SUPERVISOR).
>
> Para mim, esse tipo de situação tem que colocar em segurança imediatamente ou durante o dia. Imagina, seus filhos vêm passar o final de semana. Eles falam: "Olha lá uma cadeira! Ah, tem uma caixinha em cima. Olha lá o que tem atrás!" (TÉCNICO 3).
>
> Pois é. Pelo menos passar as informações aos responsáveis do grupo de exploração da rede. E, depois, colocar em segurança, ou seja, desconectar o cabo da rede, de forma que não tenha mais tensão elétrica no cabo (SUPERVISOR).
>
> É, talvez desse ponto de vista você tenha razão (TÉCNICO 1).
>
> Ok. Então vamos resolver isso. Eu marco aqui [no controle de reuniões] que será necessária a intervenção de uma equipe de exploração da rede para colocar em segurança essa conexão e, além disso, precisamos também prevenir o cliente (SUPERVISOR).

Esse extrato nos mostra, assim como em outras situações estudadas na fase de acompanhamento, que as reações dos participantes são de diversas naturezas. A representação do risco avaliado e a gestão da situação estiveram no centro da discussão. Sobre a mesma situação, o risco foi apreciado de maneiras diferentes entre os técnicos, um deles dizendo "é muito perigoso para mim", enquanto o outro dizia "eu não sei se é tão perigoso assim".

No final da discussão, os pontos de vista sobre o risco se convergiram, quando o técnico verbaliza "talvez desse ponto de vista você tenha razão". As medidas de ação puderam ser decididas pelo grupo e implantadas de forma local, por exemplo, "dar informações aos responsáveis de rede", "colocar em segurança, ou seja, desconectar o cabo da rede" e "prevenir o cliente".

O espaço de discussão da atividade real pôde, assim, trazer reflexões sobre a gravidade do risco e sobre as ações mais pertinentes na gestão de uma anomalia do campo. No entanto, além das discussões sobre o risco, a gravidade e a gestão das situações do campo, o acompanhamento desse dispositivo também nos mostrou que esse espaço de discussão respondeu a outros elementos que não eram necessariamente definidos como objetivos iniciais do *retorno de experiência.* Esses espaços também foram locais de aprendizagem mútua, de transferência de competências e influenciaram a saúde do coletivo de trabalho. Esses elementos estão mais detalhados no próximo item.

5. Discussão: os benefícios dos espaços de discussão na gestão do retorno de experiência

5.1. Os espaços de discussão melhoram a gestão das situações pelo desenvolvimento de uma reflexão coletiva sobre os riscos do trabalho

O tratamento coletivo de uma situação repousa, por um lado, sobre a confrontação dos pontos de vista dos operadores em relação ao risco e, por outro, na gestão dessa situação. Confrontar pontos de vista sobre o risco não implica necessariamente chegar a um consenso, mas permite um compartilhamento de lógicas que podem ser divergentes. O fato de conhecer outras opiniões e representações de uma mesma situação pode conduzir os operadores a refletir de forma mais aprofundada ou considerar novos elementos na gestão dessa situação. Mollo & Nascimento (2013) afirmam que o conhecimento do trabalho dos colegas aparece como um elemento fundamental para as tomadas de decisão e, mais detalhadamente, para a securitização de práticas.

A análise das discussões mostra que, num primeiro momento, o foco está na elaboração de hipóteses sobre os possíveis eventos que causaram o risco e sobre as eventuais consequências. Em seguida, os agentes discutem sobre o risco em si. A apreciação desse risco difere de acordo com os atores e conduz cada um a argumentar seu próprio ponto de vista. Enfim, os agentes determinam as ações a serem realizadas para enfrentar o risco. O grupo trabalha, então, de maneira coletiva sobre o risco da situação e sobre a melhor forma de geri-la. A discussão os permitiu conhecer os pontos de vista dos colegas e, nesse caso, chegar a um consenso: *"é, talvez desse ponto de vista você tenha razão"*.

O conhecimento de pontos de vista diferentes sobre o risco e a gestão de situações são benefícios concretos trazidos pelo dispositivo, o que é reconhecido como pontos de progresso pelos agentes dessa unidade produtiva.

> A gente confronta os pontos de vista e vemos que uma situação de risco que eu não considero muito alto pode ser altíssimo para meu colega. E aí a gente discute e pode aproximar nossas opiniões. Ou não. Mas o mais importante, para mim, é conhecer a opinião do colega (TÉCNICO EM ELETRICIDADE).
>
> Eu tenho muito interesse neste trabalho que a gente está desenvolvendo porque a gente analisa a situação, discute e gere muito melhor a anomalia. Hoje nós vamos muito mais longe na gestão das situações do que a gente ia antes (SUPERVISOR).

5.2. Os espaços de discussão permitem a aproximação dos supervisores com a realidade do campo

O supervisor sempre teve um papel muito importante, não somente de forma a garantir os espaços de discussão, integrando-os sistematicamente na programação das reuniões de grupo, mas também como coordenadores dessas discussões. Quando necessário, ele interpelava os técnicos através de questões do tipo: "Você pode nos contar um pouco sobre essa situação?" ou "Como vocês reagiriam a essa situação?"

> Aí está uma situação de risco, foi G. que a encontrou. Então, discutimos hoje para saber o que seria necessário fazer quando um técnico se encontra diante deste tipo de situação e como poderíamos geri-la. Então, G., eu mostro a foto e você nos conta porque você estava lá, o que aconteceu, e a gente vê o que a gente pode fazer, ok? (SUPERVISOR).

O seu papel, então, foi tanto de mantenedor das reuniões, como de mediador das discussões. Ele dá conselhos, entra na discussão e oferece um suporte na confrontação dos pontos de vista. Assim, ele se aproxima do campo de trabalho real através dos casos trazidos pelos técnicos, conhece as diferentes apreciações do risco e adaptações no campo, além de participar da gestão das situações discutidas. Em outras palavras, os espaços de discussão aproximam os supervisores de uma realidade que, anteriormente, não era necessariamente conhecida por eles.

5.3. OS ESPAÇOS DE DISCUSSÃO SÃO UM FATOR DE PROTEÇÃO NA SAÚDE DOS TRABALHADORES

A análise das discussões coloca em evidência um interesse divergente entre os supervisores e os técnicos quanto à natureza do risco a ser tratado. Enquanto os supervisores permanecem mais próximos aos riscos graves, os técnicos se interessam também aos riscos cotidianos, menos graves, mas mais frequentes. O compartilhamento de uma situação cotidiana vivida é uma maneira de tranquilizar não somente aquele que a declara, por observar que ele não é o único a vivê-la, mas também para os colegas que terão grandes chances de encontrar uma situação similar e, assim, de saber antecipadamente como lidar com ela.

> Existem situações em que os riscos são menos graves, mas são cotidianos, e eu acho que é importante também discuti-los. Um exemplo besta, ontem eu estava trabalhando, eu estaciono o carro numa subida do lado de alguns arbustos. Eu abro a porta e desço. Só que tinha um monte de folhas caídas e eu pensei que já era o chão. Então eu quase caí e torci meu pé porque eu desci em cima de uns 50 centímetros de folha. Isso seria interessante de compartilhar, dizendo, "a gente está no outono, tem folha caindo para todos os lados, então vamos prestar atenção. Isso aí pode acontecer com todo mundo" (TÉCNICO EM ELETRICIDADE).

O fato de se expressar e ser apoiado pelo(s) colega(s) é um fator protetor para a saúde dos trabalhadores (DETCHESSAHAR, 2011; ROCHA; DANIELLOU; NASCIMENTO, 2012), individual e coletivamente. Mas a expressão das situações deve ser feita num local formalizado e dedicado para isso, ou seja, um espaço onde todos saibam que, em determinados dias e horários, discussões sobre a atividade real ocorrem ali e algumas ações são tomadas.

> O problema é que a gente não consegue mais se comunicar sobre as coisas que a gente vê durante o dia. Tipo: "olha, eu vi isso, eu fiz assim". A gente fala sobre essas coisas nos vestiários e corredores, mas não com o supervisor. E isso não é legal. Causa um desconforto. Acho que temos uma ação coletiva a fazer, para que a gente entenda o lado do colega que se expressa e para que a gente se expresse também (TÉCNICO EM ELETRICIDADE).

5.4. OS ESPAÇOS DE DISCUSSÃO SÃO ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM MÚTUA E DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EXPERIÊNCIA COLETIVA

A discussão em torno do trabalho pode conduzir a situações de aprendizagem e transferência de competências entre os trabalhadores (CLOT; FAÏTA, 2000). O compartilhamento e a gestão das situações vividas permitem, em alguns momentos, aprender com o grupo e, em outros, ensiná-lo: *"as coisas que discutimos aqui, eu nunca tinha visto na minha formação"*, *"agora eu estou entendendo"* e *"eu não sabia"* foram algumas das verbalizações realizadas pelos técnicos durante a fase de acompanhamento que dão pistas do desenvolvimento de aprendizagem entre eles.

No contexto atual em que vive a empresa e no país onde ela se encontra, esse fato é ainda mais marcante. Na França, a porcentagem de pessoas com 55 anos ou mais está crescendo e permanecerá elevada nos próximos anos, com numerosas partidas para aposentadoria (GAUDART; THEBAULT, 2012). Nos últimos 5 anos, a empresa estudada nesta pesquisa vive um momento no qual diversos trabalhadores experientes estão se aposentando e muitos jovens estão sendo contratados. Trata-se da mudança de gerações, na qual as pessoas pertencentes à geração *baby-boom*[7] partem para a aposentaria e, junto com eles, as competências e os *savoir-faire* também se vão, caso a organização não se prepare para este fato.

Dessa forma, a renovação da população economicamente ativa em contextos variados tornou-se uma questão importante para as empresas (GAUDART; MOLINIÉ; PUEYO, 2006). A transferência de conhecimentos entre os experientes e os novatos, entretanto, não se deve limitar somente à formação, mas deve ser também produzida antes, durante e depois dessa etapa (ROCHA; DANIELLOU; NASCIMENTO, 2012). Essa transmissão de conhecimentos pode se inserir em um contexto de formação oficial, mas também em um contexto mais amplo de aprendizagem entre os novatos e os experientes, que se passa durante a própria atividade de trabalho (GAUDART; THEBAULT, 2012).

O espaço de discussão sobre a atividade real pode ser uma ferramenta importante de transferência de competências entre os trabalhadores, uma vez que ele permitiu diversos momentos de troca formal de informação entre os agentes, de aprendizagem mútua entre eles e de transferência de competências entre os mais experientes e os mais jovens.

> Cada um de nós reage de um jeito diferente de acordo com as coisas que vemos, e isso é muito bom. A gente discute e isso pode nos ajudar a enxergar as coisas de forma diferente. Em todas as reuniões de discussão, a gente tem uma situação que não era perigosa para meu colega, enquanto que para mim ela era perigosa, ou vice-versa. Aí, eu vou talvez mudar minha opinião, ou então, ele vai mudar a opinião dele depois da reunião, e a gente vai ter mais atenção na próxima vez (TÉCNICO EM ELETRICIDADE).

[7] A geração *baby-boom* se refere ao crescimento populacional acentuado ocorrido nos anos seguintes à 2ª guerra mundial.

6. Conclusão

A construção de espaços de discussão sobre a atividade real é um assunto refletido já há alguns anos na comunidade científica e os trabalhos colocam em evidência a importância em se valorizar a experiência cotidiana dos trabalhadores. Entretanto, não existem muitas pesquisas que mostrem uma experiência prática sobre esses espaços. O presente trabalho é um dos primeiros a elucidar os efeitos dos espaços de discussão sobre os trabalhadores e sobre a organização.

Esta pesquisa também evoca as maneiras de tratar questões de segurança através de um dispositivo construído junto aos trabalhadores. Segundo Hollnagel (2006), o campo da engenharia de resiliência tem necessidade de desenvolver ferramentas e métodos que permitam aos atores das indústrias trabalharem em um sistema mais resiliente. O que esta pesquisa procurou responder foi "como" fazer isso.

O dispositivo de *retorno de experiência* desenvolvido na fase experimental não foi concebido de forma a tratar a segurança como um projeto à parte dos outros, mas como um meio de alimentar a discussão em torno do trabalho. Woods (2006) já nos mostrava que a segurança não deve ser vista como um estado a ser atingido, mas como uma característica do funcionamento da organização, sendo transversal a todos os outros projetos gerenciais da empresa.

Assim, o desenvolvimento da segurança deve ser concebido como um processo permanente de reflexão, discussão e gestão de situações cotidianas. Acidentes podem e continuarão a acontecer, e a melhor forma de prevenção é assumir uma atitude de humildade diante dos riscos e reconhecer que cada um dos atores da organização possui um saber próprio. Nessa ótica, a segurança efetiva de um sistema é desenvolvida pela articulação da "segurança normatizada" pelas regras com a "segurança em ação" dos trabalhadores (DANIELLOU; SIMARD; BOISSIÈRES, 2010).

A organização da segurança nas empresas depende, então, da capacidade dos atores para organizar a confrontação entre esses dois tipos de conhecimentos, tanto nas fases de concepção, quanto da exploração cotidiana. Entretanto, essa confrontação de conhecimentos tem um campo de aplicação muito mais amplo. Daniellou (2010) evoca que 100% dos problemas que ameaçam a sobrevida da empresa podem ser interpretados em termos de desequilíbrio e de confrontação insuficiente entre os conhecimentos especializados de antecipação e pilotagem, e os conhecimentos da variabilidade do campo. Segundo esse autor, diante de acidentes, doenças profissionais, estratégias gerenciais e até mesmo as questões econômicas da empresa, a pergunta a ser feita é sempre a mesma: "Quais pessoas não conversaram entre si para que nós chegássemos a essa situação?".

Partindo da confrontação de representações sobre a atividade real, esta pesquisa nos auxilia a compreender que os espaços de discussão podem aproximar da realidade do campo, tanto a hierarquia quanto a organização do trabalho, contribuindo para gerir não somente questões de segurança, como também de *performance*, qualidade do serviço, transferência de competências e saúde do trabalhador. Dessa maneira, o dispositivo implantado tornou-se, acima de tudo,

uma ferramenta de gestão que permitiu reinstaurar o diálogo sobre a atividade real entre os operadores e a hierarquia.

No Brasil, essa abordagem teórica e prática é ainda muito pouco desenvolvida. Assim, este artigo pretende também auxiliar na reflexão e incentivar o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema.

Referências

ASSUNÇÃO, Ada Ávila; LIMA, Francisco de Paula Antunes. A contribuição da ergonomia para identificação, redução e eliminação da nocividade do trabalho. In: MENDES, Renê (Org.). **Patologia do trabalho**. 2.ed. São Paulo: Atheneu, 2002. v.II, p.1767-1789.

CLOT, Yves; FAÏTA, Daniel. Genres et styles en analyse du travail: Concepts et méthodes. **Travailler**, n.4, p.7-42, 2000.

CUVELIER, Lucie; FALZON, Pierre. Adaptation des systèmes, adaptation des operateurs: de la résilience à l'ergonomie et retour. In: CONGRES DE LA SOCIETE D'ERGONOMIE DE LANGUE FRANÇAISE (SELF), 45, 2010, p.114-118, 13-15 septembre, Liège, Belgique.

DANIELLOU, François. La résilience: une vision de la survie de l'entreprise basée sur la confrontation des connaissances. In : CONGRES DE LA SOCIETE D'ERGONOMIE DE LANGUE FRANÇAISE (SELF), 45, 2010, p.12, 13-15 septembre, Liège, Belgique.

DANIELLOU, François; SIMARD, Marcel; BOISSIÈRES, Ivan. **Fatores Humanos e Organizacionais da Segurança Industrial**: um estado de arte. Tradução de Marlene Vianna, Raoni Rocha, Francisco Lima e Francisco Duarte. Cadernos da Segurança Industrial n. 2013-07. Toulouse (França): FONCSI, 2010. Disponível em: <http://www.icsi-eu.org/docsi/documents/24/csi1307-fhos_portugais2.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

DE LA GARZA, Cecilia; FADIER, Elie. Towards proactive safety in design: a comparison of safety integration approaches in two design processes. **International Journal of Cognition Technology and Work**, v.7, n.1, p.51-62, 2005.

_____. Le retour d'expérience en tant que cadre théorique pour l'analyse de l'activité et la conception sûre. **Activités**, v.4, n.1, p.188-197, 2007. Disponível em: <http://www.activites.org/v4n1/v4n1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

DETCHESSAHAR, Mathieu. **Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion.** 1997. Thèse (Doctorat en Sciences de Gestion). Rennes I, 18 septembre, 1997.

_____. Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. **Revue française de gestion**, n.214, p.89-105, 2011.

FALZON, Pierre; MOLLO, Vanina. Pour une ergonomie constructive: les conditions d'un travail capacitant. **Laboreal,** v.5, n.1, p.61-69, 2009.

GAILLARD, Irène**. État des connaissances sur le retour d'expérience industriel et ses facteurs socioculturels de réussite ou d'échec.** Collection Cahiers de la Sécurité Industrielle, n.1, 2005.

_____. S'organiser pour apprendre de son expérience. In: DE TERSSAC, Gilbert; BOISSIÈRES, Ivan; GAILLARD, Irène. **La sécurité en action**. Toulouse (France): Octares, 2009. p.151-174.

GAUDART, Corinne; MOLINIÉ, Anne-Françoise; PUEYO, Valérie. Du vieillissement à la diversité des âges au travail – Questions pour l'ergonomie. In: CONGRÈS DE LA SELF, ERGONOMIE ET SANTE AU TRAVAIL, 41., Caen, 11-12-13 septembre 2006, **Actes...** Toulouse: Octarès, Coll. Le Travail en Débats, 2006. p.471-476.

GAUDART, Corinne; THEBAULT, Jeanne. La place du care dans la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux à l'hôpital. **Relations industrielles**, v.67, n.2, p.242-262, 2012.

GILBERT, Claude. Retours d'expérience: le poids des contraintes. **Annales des Mines**, avr. 2001. Disponível em: <http://annales.com/re/2001/re04-2001/gilbert09-24.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

HOLLNAGEL, Erik. Resilience: the challenge of the unstable. In: HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D.; LEVESON, Nancy (Ed.). **Resilience Engineering**: Concepts and precepts. Aldershot: Ashgate, 2006. p.9-19.

JOURNÉ, Benoît. Etudier le management de l'imprévu: Méthode dynamique d'observation in situ, **Finance Contrôle Stratégie**, v.8, n.4, p.63-91, 2005.

MOLLO, Vanina; NASCIMENTO, Adelaide. Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations. In: FALZON, Pierre. **Ergonomie Constructive**. Paris: Puf, 2013.

MOREL, Gaël; AMALBERTI, René; CHAUVIN, Christine. Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making process of professional sea-fishing skippers. **Human Factors**, v.50, n.1, p.1-16, fév. 2008.

MORTUREUX, Yves. **Le retour d'expérience en questions**: Techniques de l'ingénieur: Sécurité et gestion des risques. 2004.

ROCHA, Raoni; DANIELLOU, François; NASCIMENTO, Adelaide. La rotation et les stratégies collectives de préservation de la santé développées par des opérateurs d'une usine de boissons. **Activités**, v.9, n.2, p.1-21, 2012. Disponível em: <http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2014.

ROCHA, Raoni; MOLLO, Vanina; DANIELLOU, François. Quand le réalisable n'est plus acceptable: Le traitement de la non-conformité du travail des prestataires par des salariés d'une entreprise de distribution de gaz. In: CONGRES DE LA SELF, ERGONOMIE ET SANTE AU TRAVAIL, 48., 2013, Paris. **Actes**. 28-29-30 août 2013.

SCHÖN, Donald A. **The reflective practitioner**: How professionals think in action. New York: Basic Books, 1983.

WOODS, David D. Essential characteristics of resilience. In: HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D.; LEVESON, Nancy (Ed.). **Resilience engineering**: Concepts and precepts. Aldershot UK: Ashgate, 2006. p.21-33.

Data da submissão: 23/08/2013
Data da aprovação: 06/03/2014