

A instrução ao sócia no contexto da pesquisa: diferentes modos de apropriação do instrumento

Ana Paula de Castro Almeida*
Maria Elisabeth Antunes Lima**

Resumo

A proposta metodológica da clínica da atividade consiste na utilização de métodos indiretos que permitam ao trabalhador transformar uma experiência vivida em objeto de uma nova experiência. Todavia, especialmente na literatura brasileira, percebe-se certa lacuna em como a instrução ao sócia, um de seus métodos, pode ser empregada. O presente artigo pretende refletir sobre essa questão, a partir dos resultados de uma pesquisa de mestrado, por meio da qual foi possível evidenciar o caminho promissor da clínica da atividade e da instrução ao sócia na ampliação do poder de ação dos trabalhadores e na restauração dos coletivos de trabalho.

Palavras-chave: Clínica da atividade; Metodologia; Instrução ao sócia.

The instruction to the double in the research context - different possibilities of the instrument appropriating

Abstract

The methodological proposal of the clinical activity consists in use indirect methods that allow the labours to transform a lived experience into an object of a new one. However, especially in Brazil literature, there is a certain lack in a greater detail on how the instruction to double, one of its methods, should be used. The purpose of this article is present, through a result of a master degree study, how the clinical activity and the instruction to double method should contribute to extend the labours range on their own activities and to recover the labour collective's.

Keywords: Clinical activity; Methodology; Instruction to double.

Introdução

No contexto da sua obra, Clot (2006a, 2010) propõe que a análise do trabalho praticada pela clínica da atividade seja entendida como uma psicologia do desenvolvimento da ação. Nesse sentido, ele se apoia no pensamento vygotkiano para ressaltar que o desenvolvimento será objeto da psicologia se for também base para a concepção de sua metodologia.

Se concordarmos que é “somente em movimento que o corpo mostra o que ele é” (VYGOTSKY, 1989, p.73), um dos papéis da psicologia passa a ser a criação de meios para que os sujeitos se coloquem em movimento e se avaliem no contexto de sua atividade, não somente para saberem o que são, mas para experimentarem o que podem vir a ser.

Para tanto, a análise do trabalho vai além do simples registro de pontos de vista dos trabalhadores a respeito do seu fazer cotidiano. Busca-se em clínica da atividade, criar um ambiente propício à descoberta pelo próprio sujeito para que ele possa perceber e descrever não somente como

realiza sua atividade, mas como deixa de realizá-la, evidenciando também seus impedimentos (BORGES, 2006).

Quando Vygotsky (2004, p.69) afirmava que a “cada minuto o homem está cheio de possibilidades não realizadas”, ele pretendia dizer que o comportamento é um sistema de ações vencedoras, sendo que o comportamento realizado é apenas uma ínfima parcela do comportamento possível. Contudo, essas possibilidades descartadas, não acessíveis diretamente nem pelo sujeito, nem pelo seu interlocutor, continuam a agir no indivíduo e “é somente por meios deslocados que é possível se dar conta delas” (CLOT, 2010, p.193). Não sendo acessíveis por meios diretos de observação, torna-se necessária a utilização de métodos indiretos¹.

Ao transpor os termos de Vygotsky para a clínica da atividade, foi possível entender que o real da atividade, isto é, “aquilo que não se faz”, que “não se pode fazer” e que “se busca fazer sem conseguir” (CLOT, 2006a, p.116), não é observável e alcançável diretamente, sendo necessária a elaboração de um método indireto para acessá-lo. Esse acesso ao real da atividade não significa o

* Endereço eletrônico: apcastroalmeida@gmail.com

** Endereço eletrônico: antuneslima15@gmail.com

descarte da atividade realizada, porém, implica em se servir dela para o alcance da atividade não observável. Nesse sentido, a transformação da experiência vivida em meio de se viver uma nova experiência, torna manifesto o real da atividade, sendo que neste processo, o real pode se reorganizar e se modificar e, com isso, provocar o desenvolvimento da atividade do sujeito (CLOT, 2010, BATISTA; RABELO, 2013).

Trata-se, portanto, de uma abordagem metodológica, ao mesmo tempo, histórica e desenvolvimentista, que visa “permitir ao sujeito transformar os funcionamentos realizados em objeto de um novo funcionamento a fim de estudar o desenvolvimento real – possível e impossível – e seus princípios” (CLOT, 2010, p.194). Sendo assim,

[...] o real da atividade, ou seja, aquilo que se revela possível, impossível ou inesperado no contato com as realidades, não faz parte das coisas que podemos observar diretamente. É necessária uma abordagem dialógica da situação que aceite com lucidez este aspecto do método: a atividade real analisada nunca é a atividade prevista para a análise (CLOT, 2006a, p.133).

A proposta metodológica da clínica da atividade

A dimensão subjetiva da atividade constitui uma zona de sombra e disto decorre a necessidade de se criar diálogos entre os trabalhadores para que estas sejam aclaradas. É nesse sentido que a clínica da atividade vem desenvolvendo métodos destinados a restaurar o poder de ação dos profissionais em situação real, cujo objetivo é que eles se liberem, tanto quanto possível, de suas maneiras habituais de pensar e de falar sobre suas atividades (FAÏTA, 2002).

Trata-se, fundamentalmente, de técnicas como a instrução ao sócia e as autoconfrontações simples e cruzada, que visam provocar o desenvolvimento e estão a serviço de uma metodologia que se destina, mediante a demanda de seus interlocutores, a transformar o curso de suas atividades. Seu intuito consiste em envolver pessoalmente os trabalhadores nas atividades de observação e de interpretação de sua própria situação (CLOT, 2006a).

Com base nesta perspectiva dialógica e de desenvolvimento, a clínica da atividade tem como propósito intervir nas situações de trabalho, favorecendo transformações na atividade e restabelecendo o poder de agir dos sujeitos e dos coletivos de trabalho (VIEIRA; FAÏTA, 2003;

CLOT, 2010). Mais do que um agrupamento de trabalhadores, afirma Clot (2006a, 2006b, 2010), o coletivo de trabalho detém a história coletiva do pensar sobre o trabalho, recurso imprescindível para o desenvolvimento da subjetividade e da atividade individual. Por ser o alicerce da atividade individual, esse coletivo se tornou um foco privilegiado nas intervenções promovidas por essa especialidade.

Nossa pesquisa com profissionais de Recursos Humanos

Para elucidarmos a forma como nos apropriamos da proposta metodológica da clínica da atividade e, por conseguinte, procurar descrever de maneira mais detalhada como a técnica da instrução ao sócia foi utilizada neste contexto, traremos alguns elementos de uma pesquisa de mestrado que realizamos com profissionais de Recursos Humanos (RH). Importante ressaltar que todos os participantes da pesquisa tiveram conhecimento de seus objetivos e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa e recebeu aprovação através do parecer 758.151. Além disso, para preservarmos a privacidade dos participantes, eles e suas empresas foram nomeados de maneira fictícia.

Antes de tudo, cabe expor, em linhas gerais, o motivo da escolha por essa categoria. Os profissionais que atuam na gestão da área de Recursos Humanos, embora integrem a categoria dos gestores e/ou coordenem uma equipe de RH, atuam individualmente nas organizações onde trabalham. Por ocuparem uma posição hierarquicamente superior frente à sua equipe, não conseguem se sentir integralmente como parte dela. Tampouco, se percebem como parte do grupo de gestores da empresa, composto por gerentes e/ou coordenadores de outras áreas, em função das especificidades de sua atuação e do nível de confidencialidade exigido.

Diante dessa impossibilidade de se integrarem a uma equipe, esses profissionais têm procurado por grupos autônomos formados por colegas de profissão, acreditando que esse encontro poderá minimizar a sensação de solidão - termo frequentemente utilizado pelos participantes do nosso estudo - imposta pelas particularidades de seu cargo.

Nessa mesma situação, encontrava-se uma das autoras deste artigo. Atuando na área de RH de

uma empresa há muitos anos e sem a presença de pares na mesma posição, mas tendo de enfrentar uma série de impasses típicos dessa atividade, a autora passou a fazer parte, em 2010, de um grupo, denominado também de maneira fictícia, como Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH). Existente há cerca de 20 anos e com o propósito de promover a integração, o aprimoramento e o desenvolvimento contínuo de seus integrantes, o GPRH se propõe a estimular o compartilhamento de experiências entre esses profissionais, sendo considerado como um importante aporte às atividades individuais de cada um de seus integrantes.

Todavia, com o passar dos anos, foi ficando evidente que as trocas promovidas pelo Grupo, em função de sua configuração e de sua forma de funcionamento, centravam-se cada vez mais em assuntos superficiais, deixando de abordar os problemas que realmente angustiavam seus participantes, tais como as dificuldades que sentiam diante de decisões que deviam tomar, a insegurança frente às grandes exigências a serem respondidas cotidianamente, dentre outros aspectos. Ao constatar esse fato, pensou-se na possibilidade de proporcionar aos membros do GPRH uma forma diferente de trocas, de modo a permitir o compartilhamento de suas dificuldades e, com isso, descobrir novas perspectivas para suas ações.

Tal indagação impulsionou a proposta desta pesquisa, tendo como base teórica e metodológica a clínica de atividade. A definição por essa corrente das clínicas do trabalho decorreu da nossa percepção de que se trata de uma perspectiva que tem revelado cada vez mais seu potencial transformador das situações laborais, possibilitando não apenas o desenvolvimento individual, mas também dos coletivos de trabalho (LIMA, 2011).

É claro que sabíamos, de antemão, que nosso propósito se diferenciava daquele proposto pela clínica da atividade, cuja prioridade é a transformação das situações de trabalho e não a pesquisa, sendo esta última uma consequência dos processos de desenvolvimentos e não o propósito maior da intervenção. Nesse sentido, ocorre uma mudança na relação entre ação e pesquisa, além de um distanciamento de perspectivas como a da pesquisa-ação. Como propõe Kolstulski (2010), na sua prática, a clínica da atividade se desvincula da necessidade de produção de conhecimento, pelo menos em um primeiro momento. Quando o clínico observa alguém realizando seu trabalho, não tem

por objetivo imediato produzir conhecimentos, mas incitá-lo a se observar, para em seguida colocar em diálogo seus modos de fazer com seus pares. Portanto, sua ação visa, sobretudo, criar as condições para o estabelecimento de um diálogo entre os profissionais e desenvolver seu poder de ação.

Nada disso implica na recusa da importância de se produzir conhecimento, mas desobrigar-se quanto à simultaneidade entre ação e produção de conhecimento. Trata-se, portanto, de um ciclo que começa e termina pela ação e que contém uma instância fundamental que é a pesquisa (LIMA, 2011). Embora nosso objetivo inicial fosse o de realizar uma pesquisa, desde o começo do processo, foi a ação de transformação que nos moveu, sendo a pesquisa, isto é, a produção de conhecimento, a sua consequência.

Estávamos igualmente cientes de que se levássemos em conta a definição estrita de coletivo de trabalho, não seria possível considerar que um grupo autônomo de profissionais de RH, como aquele que foi tratado neste estudo, se constituísse como tal, uma vez que esses profissionais não exercem exatamente as mesmas atividades, não fazem parte da mesma equipe e, conseqüentemente, não estão submetidos às mesmas condições de trabalho. Entretanto, no nosso entendimento, o que dá sentido a esses grupos e possibilita a identificação entre seus integrantes é o fato de perceberem uma grande afinidade em relação ao tipo de atividade que realizam e às condições impostas pelas empresas nas quais trabalham. Concluímos assim que havia interesses, propósitos e vivências profissionais muito próximos, o que lhes permitia sentir-se como parte de um grupo muito próximo do que se convencionou chamar de homogêneo.

Então, partimos do pressuposto de que, apesar de sua aparente heterogeneidade, o fato de seus membros se identificarem entre si, conferia ao grupo um forte caráter de homogeneidade. Sendo assim, nosso objetivo foi o de verificar como a clínica da atividade, através da instrução ao sócia, poderia contribuir para o desenvolvimento das práticas desses profissionais. Tratou-se, portanto, de criar as condições para que eles se aprofundassem na compreensão de suas atividades, explicitando suas dificuldades, impedimentos e realizações, tentando, assim, criar um espaço de desenvolvimento e de encontro de soluções para os problemas identificados.

O Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH)

Fundado há cerca de 20 anos, em Belo Horizonte/MG, o Grupo de Profissionais de Recursos Humanos (GPRH) do qual vieram os sujeitos da nossa pesquisa, tem como finalidade a integração, o aprimoramento e o desenvolvimento contínuo de seus membros, através do intercâmbio de informações e estudos de temas pertinentes à área.

O GPRH se reúne mensalmente durante todo o ano. Seus 30 integrantes são compostos por profissionais que ocupam cargos de gestão nas instituições em que trabalham ou são consultores autônomos, atuando como prestadores de serviço em diversas empresas. Para se tornar um integrante do GPRH, o profissional precisa atuar na área de Gestão de Recursos Humanos, ser indicado por algum membro do Grupo ou entrar em contato com um de seus integrantes manifestando seu interesse.

As reuniões, que têm carga horária de quatro horas, usualmente seguem a seguinte pauta: momento do “pinga-fogo”, em que cada participante tem um curto período de tempo para falar sobre os acontecimentos mais importantes ocorridos durante o mês em sua vida profissional; apresentação do tema selecionado para a reunião e discussão de assuntos diversos, geralmente indicados pela coordenação do Grupo. Os temas abordados estão sempre relacionados à Gestão de Recursos Humanos e podem ser apresentados por meio de estudos de textos, *cases*, dinâmicas ou mesmo através da participação de palestrantes externos.

Ao discorrerem sobre as competências exigidas dos profissionais de RH, os integrantes do GPRH abordam, em geral, a necessidade de se ter valores humanos sólidos, uma ética inabalável, uma visão sistêmica da empresa e do negócio, o foco em resultados, habilidade de negociação e bom relacionamento interpessoal. Além da capacidade de inovar, liderança, orientação para o cliente, saber lidar com pressão e ser assertivo na comunicação.

Tais exigências geram uma série de dificuldades para esses profissionais, que se deparam a todo instante, com questões complexas acerca de suas atividades, frente às quais não conseguem reagir conforme as expectativas. Eles citam, por exemplo, a constante busca por uma formação multidisciplinar para conseguir ter certo domínio a respeito do negócio; a resistência algumas das vezes apresentada pela alta direção,

que embora propague a importância da participação do RH nas definições estratégicas, nem sempre oferece essa oportunidade; o conflito entre as políticas e práticas adotadas pela empresa e seus valores pessoais, dentre outros.

Ademais, embora transitem por todo o espaço da empresa, esses profissionais se queixam frequentemente, da solidão daqueles que atuam em Recursos Humanos, manifestando um sentimento de angústia em relação a isso. Ou seja, apesar de fazerem parte da equipe de gestores, eles não os percebem como pares. Primeiramente, pela especificidade de suas atividades e ainda, por terem acesso a diversos assuntos confidenciais, que não podem ser partilhados com nenhum outro gestor, conforme vemos nos seguintes extratos de falas de alguns dos participantes de nossa pesquisa:

Eu aprendi um termo esses dias que eu achei interessante: a solidão do cargo do RH [risos]. Porque o gestor de RH não tem com quem compartilhar as angústias dele, né? Se você fala com uma pessoa hierarquicamente superior a você, pode parecer uma queixa. Com seus subordinados que são da área de RH, você não pode se queixar porque essa insatisfação pode transmitir para sua equipe. Se eu escuto, tenho que dar uma solução e não tenho com quem compartilhar as minhas angústias. Não posso sentar do lado e chorar as pitangas. (Maria)

[...] não é tudo que você escuta que você pode levar [...]. Tem que ter a sabedoria de entender que ele [RH] não divide, que ele escuta, mas ele não fala e como dar conta disso... Qualquer pessoa que esteja na minha função e que queira ser este profissional reconhecido, tem que dar conta disso. (Mariana)

Essa solidão decorrente da ausência de um coletivo de trabalho pode acarretar entraves na realização de suas atividades, especialmente, porque esses profissionais se percebem sozinhos diante das decisões que devem tomar e, por conseguinte, das consequências de suas escolhas. Em decorrência disso, procuram participar de um grupo formado por colegas da mesma categoria profissional, conforme relato abaixo:

O GPRH é o meu par. E se não fosse esse grupo eu não sei o que eu faria. Eu teria que estar em outro grupo. Porque não tem como a gente se manter atualizado se você não tiver como compartilhar com outros profissionais e como eu não tenho isso internamente... A grande

descoberta do grupo é que nós somos todos muito iguais. Nós passamos pelas mesmas situações. Isso pode ser mais intenso ou menos intenso nas instituições, mas é tudo muito parecido. (Rita)

Assim, os integrantes percebem, de modo geral, o GPRH como um espaço de aproximação com pessoas que pertencem à sua categoria profissional, além de oferecer um aporte para o desenvolvimento de suas atividades individuais. Contudo, não deixam de ressaltar alguns elementos que dificultam esse compartilhamento de experiências. Essa foi, então, a demanda construída junto aos participantes do nosso estudo, isto é, proporcionar um espaço onde as angústias e dificuldades pudessem, de fato ser compartilhadas, além de criar um espaço propício ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Nosso grupo era composto por oito pessoas, sendo uma do sexo masculino e as demais do sexo feminino. Eles foram divididos em dois subgrupos (G1 e G2), levando em conta a disponibilidade para os encontros e a maior homogeneidade entre seus membros. A intervenção realizada com o subgrupo G1 ocorreu durante três meses, tendo sido realizados sete encontros, em intervalos de quinze dias. Com o subgrupo G2 foram realizados cinco encontros mensais, devido à indisponibilidade dos participantes em se reunir a cada quinze dias, como ocorreu com o subgrupo anterior.

A instrução ao sócia

A técnica da instrução ao sócia surgiu das experiências de Ivar Oddone e sua equipe com trabalhadores da FIAT, na Itália dos anos 1970 (ODDONE; RE; BRIANTE, 1981). Ao constatar tudo o que lhes escapava a respeito da experiência desses trabalhadores, especialmente sobre seu modo de desenvolvimento, esta equipe decidiu criar uma maneira de contornar esse obstáculo. Não sendo possível “recolher diretamente a experiência, para compreendê-la” (CLOT, 2015, p.15), foi preciso criar outra.

Por se tratar de uma experiência que não se reconhece diretamente, mas apenas por meio da sua transformação, ela somente é percebida quando muda de estatuto, tornando-se um meio para se viver outras experiências (CLOT, 2015). A instrução ao sócia emergiu, portanto, como uma experiência dialógica que permitiu aos

trabalhadores realizarem “literalmente sua experiência da fábrica, ao endereçá-la aos novos destinatários, que são os psicólogos do trabalho” (CLOT, 2015, p.16). Foi em busca dessa possibilidade de transformação e desenvolvimento, que decidimos recorrer também à instrução ao sócia no âmbito do nosso estudo.

Antes de iniciarmos as instruções, foi realizado um primeiro encontro, com duração de cerca de duas horas com o intuito de apresentar mais detalhadamente a metodologia que seria utilizada. E ainda, possibilitar um alinhamento de expectativas a respeito da proposta e permitir uma primeira discussão sobre as dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH e sua percepção sobre o funcionamento do GPRH.

Esse momento foi imprescindível para que a intervenção se concretizasse, possibilitando um trabalho em torno da demanda e propiciando o estabelecimento de um vínculo de confiança entre os participantes, que embora integrantes do GPRH, nunca haviam tido essa oportunidade de discutir mais profundamente assuntos como àqueles que foram abordados.

Após essa primeira reunião, iniciamos as instruções ao sócia, cujos resultados serão descritos a seguir. A ordem dos participantes submetidos à instrução ocorreu de forma aleatória, sendo que em cada encontro, um membro do grupo se oferecia para ser submetido ao instrumento.

Primeiramente, o pesquisador se assenta de frente para o participante que será o instrutor, enquanto os demais permanecem assentados em meio círculo em volta dos dois. No segundo momento, em que os colegas de profissão são convidados a participar da instrução, o pesquisador e o instrutor se juntam aos demais, formando um grande círculo.

Antes de cada instrução, o participante era orientado no sentido de selecionar uma sequência de seu cotidiano de trabalho, devendo ser uma atividade de trabalho a ser realizada em um futuro próximo, preferencialmente com data e horário definidos. A atividade poderia representar uma dificuldade, uma insatisfação, uma conquista ou até mesmo uma atividade rotineira realizada pelo profissional (BRANDÃO, 2012). A instrução ao sócia acontecia em função da sequência escolhida pelo sujeito, cuja finalidade era a de delimitar um trecho específico dentro da amplitude de toda a atividade cotidiana de trabalho. Demarcar uma sequência de trabalho, afirma Clot (2006a), facilita

a focalização nos detalhes da atividade laboral.

Além disso, foi necessário explicitar as normas que regem a utilização do método. A principal delas é o entendimento de que em momento algum o objetivo da proposta consiste em avaliar o trabalho do sujeito, apontando acertos ou erros. Pelo contrário, pretende-se conhecer e debater, da forma mais ampla possível, as diversas formas de agir na atividade de trabalho. É essencial que esse aspecto esteja bem alinhado entre os participantes, para evitar posturas de julgamento durante a realização da instrução ao sócia, o que inviabilizaria seu propósito metodológico (BRANDÃO, 2012; BATISTA; RABELO, 2013).

Descritivamente, o método de instrução ao sócia em clínica da atividade se faz sob a seguinte orientação: “Suponha que eu seja o seu sócia e que amanhã eu me encontre em situação de dever substituí-lo em seu trabalho. Quais instruções você deveria me transmitir de modo que ninguém perceba a substituição?” (CLOT, 2006a, p.144). Com base nesse convite, um dos participantes se dispõe a ser o instrutor, ajudando o pesquisador no papel de sócia, a se orientar em uma situação de trabalho que ele desconhece. Embora essa parte da intervenção ocorra na presença dos demais participantes que compõem o grupo, inicialmente, eles não participam e apenas observam a situação de instrução (BRANDÃO, 2012; BATISTA; RABELO, 2013).

Assim, em um primeiro momento, o pesquisador assume a posição de sócia, cuja função é ser “um interlocutor deliberadamente artificial que apresenta um defeito irremediável: não sabe, mas deve saber” (CLOT, 2006a, p.149). Nessa troca dialógica, o participante assume, de fato, sua posição como instrutor. Para tanto, durante a instrução utiliza a segunda ou terceira pessoa do singular, “tu” ou “você” e não o pronome “eu”, como se o sócia já estivesse ocupando seu lugar no momento em que está sendo instruído. Ao tornar-se instrutor, falando na segunda ou terceira pessoa do singular, o sujeito se encontra em uma posição subjetiva diferente, colocando-se como objeto de sua própria atividade (CLOT, 2010).

Nessa sequência inicial, a instrução se concentra apenas no instrutor e no sócia, permitindo a primeira autoconfrontação do sujeito com sua atividade. O sócia, esclarece Clot (2006a), encontra diversas dificuldades na recuperação da experiência necessária para enfrentar a situação de trabalho, no momento em que ele está aprendendo o que fazer ao ocupar o lugar do instrutor. Ele busca então,

recursos para facilitar sua tarefa, tirando o melhor proveito da situação apresentada pelo instrutor.

Sendo assim, o sócia solicita ao sujeito sempre uma “dupla descrição: a da situação e a do comportamento que deve ter nessa situação” (CLOT, 2006a, p.146). Por esse motivo, não pode ver a situação como o sujeito a vê, já que, para este, é um meio habitual. Para o sócia, as atividades são desconhecidas e devem ser descobertas. Portanto, é necessário pedir ao instrutor para orientar sua ação indicando o que faz habitualmente, aquilo que não deveria ser feito ao substituí-lo, bem como o que poderia fazer, mas não faz.

Após um período variável de cerca de uma hora, esta primeira parte da instrução se encerra. O pesquisador deixa sua posição de sócia e pergunta ao participante: “O que esse exercício provocou/causou em você?” (BATISTA; RABELO, 2013, p.5). Esse questionamento possibilita uma reflexão em torno dos efeitos dessa experiência sobre o indivíduo, especialmente, por não ser incomum que, devido ao caráter clínico do instrumento, os instrutores se sintam fortemente afetados.

Em seguida, inicia-se uma segunda sequência relativa à discussão coletiva sobre a atividade de trabalho exposta por ele durante a instrução. O pesquisador passa a palavra aos demais membros presentes como observadores e que podem, a partir desse momento, ocupar o lugar do sócia e formular questões a esse instrutor. Importante ressaltar que o coletivo é orientado a não fazer perguntas diretas ao colega, como por exemplo, “porque você fez isso?”, mas tentar se colocar no papel de sócia e apresentar outras possibilidades ao colega, como: “eu poderia ter feito desta maneira?”.

Trata-se, portanto, de uma segunda confrontação, agora com a participação dos outros membros do grupo a respeito das maneiras de como ele transmitiu ao sócia os fazeres, os gestos e as emoções de seu ofício. Os colegas procuram amparar o instrutor na análise de sua atividade, por meio de indagações que visem elucidar aspectos não compreendidos ou formas de realizar a atividade que não foram detalhadas (BRANDÃO, 2012; BATISTA; RABELO, 2013).

Sugere-se, em suma, que os pares confrontem, no sentido construtivo, o que foi dito pelo colega sobre o que é feito e o que não é feito, os diferentes pontos de vista existentes e dúvidas que tenham surgido para cada um ao longo da instrução (CLOT 2006a; BRANDÃO, 2012;

BATISTA; RABELO, 2013). Trata-se, como esclarece Clot (2010, p.199), de uma situação de controvérsia, que permite que cada sujeito “observe sua própria atividade com os olhos da atividade do outro”.

É confrontando-se com a sua atividade por meio da atividade dos outros, complementa Tomàs (2010), que os sujeitos podem descobrir outras possibilidades ou até mesmo reencontrar aquelas que estiveram na origem de sua escolha no momento da realização de sua atividade. Dessa maneira, os novos sócias buscam compreender a atividade do instrutor, porém de maneira alguma avaliá-la. O objetivo nesse processo é construir um espaço coletivo de discussão, distanciando-se ao máximo dos julgamentos uns dos outros, sendo o ‘como’ mais importante do que o ‘por que’. Pretende-se, assim, alcançar uma tomada de consciência coletiva em relação às atividades e o meio laboral no qual esses trabalhadores estão inseridos, e permitir a partilha de concepções e atuações diante das atividades de trabalho que podem, inclusive, serem fontes de adoecimento (BRANDÃO, 2012; BATISTA; RABELO, 2013).

No contexto da nossa pesquisa, as instruções foram realizadas a cada quinze dias, sendo uma em cada encontro, em um intervalo de quinze dias (subgrupo G1) ou mensalmente (subgrupo G2), nos moldes descritos acima, até que todos tivessem passado pelo procedimento. Após cada instrução, era entregue ao instrutor do dia, isto é, ao participante que se dispôs a ser submetido ao instrumento, o registro da gravação de áudio de todos os momentos descritos anteriormente, para que ele pudesse escutar e transcrever pelo menos parte da gravação, descrevendo também os impactos, desconfortos, descobertas e as surpresas

em relação ao seu relato e, conseqüentemente, à sua atividade³.

Escutar, escrever e ler aquilo que foi verbalizado durante a instrução, pode proporcionar uma retomada da própria atividade de trabalho. Trata-se de se deparar com outra compreensão sobre sua atividade, desenhando novos sentidos para sua ação. As observações feitas pelo instrutor ao escutar sua gravação de áudio eram apresentadas para o subgrupo na reunião posterior à sua instrução. Isso permitia o compartilhamento de suas reflexões com seus colegas de profissão e de possíveis elaborações após sua experiência com a instrução ao sócia (BRANDÃO, 2012; BATISTA; RABELO, 2013).

Análise de fragmentos de uma instrução ao sócia

A fim de expor alguns dos resultados alcançados, escolhemos trechos da instrução de Lia, coordenadora de Recursos Humanos da empresa Di Cavalcanti. Como sequência de seu cotidiano de trabalho, ela optou por uma atividade de elaboração dos processos da área de RH, que deveriam ser descritos para atender os requisitos de uma certificação de qualidade almejada pela empresa.

Como será possível perceber nos extratos apresentados na Tabela 1, alguns imprevistos ocorreram ao longo do dia de trabalho de Lia, o que a impediu de exercer sua atividade. Por sua vez, ela achou que atender a esses imprevistos era a sua demanda mais importante, embora fosse constantemente cobrada pela diretoria em focar na atividade de descrever os processos e finalizá-los no prazo acordado. Os extratos representam questões levantadas pelo pesquisador (Sp) e os outros membros do grupo (Sc) ocupando o lugar de sócias.

Tabela 1 – Lia: “A questão não é dar conta é se dar conta disso”

- | | |
|----|--|
| 1. | Sp: E nessa segunda feira terá alguma coisa que eu preciso resolver? |
| 2. | Lia: Nunca se sabe. [...] <i>as urgências a gente não tem controle.</i> |
| 3. | Sp: Que tipo de urgência eu posso esperar? |
| 4. | Lia: Você pode esperar algo relacionado ao atendimento ao cliente, né? Ou, por exemplo, um colaborador que não quer mais trabalhar e está lá te aguardando para você conversar. [...] Você vai procurar se inteirar sobre o que está acontecendo.
[...] |
| 5. | Sp: Como eu, enquanto RH, posso intervir nessas situações? O que posso fazer para melhorar isso? |
| 6. | Lia: <i>Você não tem muito tempo para dispor pra isso</i> [...] Tem que ser só pontual. Lá na empresa você vai ver que as pessoas costumam chamar isso de <i>apagar incêndio</i> . Então, você vai tratar daquilo naquele momento. |
| 7. | Sp: E o apagar incêndio é funcional? |
| 8. | Lia: <i>Não é funcional, recorre.</i> |
| 9. | Sp: Então, eu permito que minha atuação continue sendo de apagar incêndio? |

10. Lia: Porque *you não tem ferramentas* de controle disso. Você poderia ter, por exemplo, uma equipe para acompanhar mais de perto os colaboradores.
11. Sp: Eu não posso me organizar para fazer isso?
12. Lia: *Não pode porque você tem muito trabalho lá em cima te aguardando no computador, lembra?* [referindo-se à atividade de elaboração os processos da área]
13. Sp: Lembro. Mas eu estou notando que isso é uma coisa importante, uma coisa que interfere até no meu cliente, não é isso?
14. Lia: Sim, muito importante, sim.
15. Sp:...Eu não poderia me organizar de alguma forma, já que isso é crítico e importante?
16. Lia: Não, não há possibilidade para isso nesse momento. *A empresa não vai te oferecer ferramentas para fazer isso.*
17. Sp: Mas eu consigo mostrar para a empresa que isso seria importante?
18. Lia: *Consegue mostrar para a empresa que isso é importante. Mas ela vai justificar que não tem recursos para isso, nesse momento não é possível.*
[...]
19. Sp: Não tem como remanejar alguma coisa para outra área fazer?
20. Lia: [pausa] *Não.* Teria que ter outra pessoa. Todas já estão sobrecarregadas.
21. Sp:...Está na minha mão, alguma coisa que eu possa melhorar?...
22. Lia: *Não, não nesse sentido.* O que você continua fazendo *é fazendo aos poucos, né? Não atende os prazos, porque as pessoas são mais importantes para você.*
[...]
23. Lia:...Você se preocupa porque você também quer um RH estruturado, quer tudo funcionando.
24. Sp: Como vou trazer o meu querer para minha ação?
25. Lia: [pausa] *Pois é. Você faz em pequenas quantidades e não na quantidade ideal.*
[...]
26. Sp: Quando eu percebo que essas intercorrências são recorrentes, o que eu posso fazer para melhorar isso?
27. Lia: Pouco. Eu acho... *you acha pouco.*
28. Sp: E como eu me sinto vendo que eu posso fazer pouco?
29. Lia: *Péssima. Se sente culpada, acha que pode fazer mais.* Você gostaria de estar trabalhando de forma diferente.
30. Sp: O que eu poderia fazer diferente? O que eu tenho pensado sobre isso?
31. Lia:...*Você tem pensado muita coisa sobre isso.* Você tem até falado sobre isso, até feito propostas para a empresa em relação a isso. *Você tem falado que há possibilidade da empresa trabalhar com o RH de outra forma...*
[...]
32. Sc: Eu posso fazer alguma coisa para fazer melhor?
33. Lia:...*Posso, posso fazer alguma coisa, posso deixar de fazer algumas coisas também. Eu não, você, né? Você deixa de cumprir os prazos* [risos].
34. Sc: Existe um risco para mim em não atender os prazos?
35. Lia: Você não considera que para você exista o risco, existe para a empresa. Se ela quiser que seja realmente dessa forma, ou ela vai ter que mudar a forma de fazer ou *ela vai ter que colocar que você tem que parar tudo e fazer só isso. A empresa não fala isso para você.*
36. Sc: Eu quero que a diretoria me dê um xeque mate?
37. Lia: *Quero. Você quer sim.* Ela tem que se posicionar. [...] Você espera que a diretoria reveja o planejamento, que não é possível nessa data ou definir que esse acompanhamento dos colaboradores ficará por conta de outra área ou que você ficaria por conta do acompanhamento e outra pessoa nesse lugar. Tem que ter uma posição.
38. Sc: Essa posição pode ser minha?
39. Lia: *Você já fez essa posição, você já colocou.* Isso tudo que você tá pensando, você já falou.
40. Sc: Eu questiono a forma como eu propus?
41. Lia: *Você questiona, você busca outros meios, mas você sempre tem uma resposta negativa que está relacionada ao financeiro.*
42. Sc: Eu já propus coisas que não têm impacto financeiro?
43. Lia: *Não, você não está conseguindo ver uma outra forma de funcionar que não impacta no financeiro* [pausa].
[...]
44. Sc: Se a empresa conseguir a certificação ela vai conseguir um faturamento maior e, com isso, pode fazer investimentos em outras áreas. [...] Será que não é o momento de eu resgatar a importância desse projeto,

- falar de que forma ele deveria ser feito? Eu poderia fazer isso?
45. Lia: *Sim, você poderia. E tem a grande possibilidade de isso acontecer. Você tem uma reunião terça-feira.*
46. Sc: Eu tenho uma proposta para levar na terça-feira, ao invés de ouvir uma decisão passiva eu já posso chegar e propor?
47. Lia: *...Tem, você tem propostas para colocar sim, que é você deixar de exercer algumas tarefas... porque esse é um trabalho pesado, mas que tem um prazo, depois é claro que é só você alimentar e fazer funcionar. [...] Você pode até colocar uma tendência para essa decisão... [...]*
48. Lia: *É. Você pode aproveitar a questão da data e do prazo para você dar um empurrão que a decisão saia. Isso você pode aproveitar. Porque o RH é um setor requisitado na área dos acompanhamentos e é necessário, eles cobram isso [pausa] então é preciso que eles parem de requisitar para você poder finalizar. [...]*
49. Sc: Se eu me abster de algumas atividades para focar nessa atividade [de estruturação dos processos] vou causar transtornos para a operação?
50. Lia: *Não. É só uma questão de logística mesmo. Você pode sugerir que três dias você fique com processo e dois dias para atendimento e outras demandas. Que isso seja uma agenda formalizada, por exemplo.*

No início de sua instrução, Lia relatou o quanto as interferências ocorridas durante sua jornada de trabalho a impediram de se organizar para estruturar os procedimentos da área de RH, necessários para o processo de certificação da empresa, assim como, a maneira com que ela lidou com essa situação. A princípio, a partir das questões postas por seus sócias, ela não percebeu as possibilidades de atitudes diferentes de sua parte, que poderiam surtir algum efeito na reorganização de suas atividades, como vemos nos extratos 6, 10, 12, 16, 20 e 22. Contudo, após várias negativas diante dos questionamentos dos seus sócias, Lia começou a refletir sobre outras possibilidades e, com isto, seu discurso começou a apontar para o “posso” (frase 33), “quero” (frase 37) e “sim” (frase 45).

Como observa Clot (2010), o encadeamento conversacional serve de recurso para a análise de um problema. O sujeito começa a “servir-se de afirmações alheias que passam ‘para o interior de si’ e que, em seguida, são ‘colocadas de novo, em seu devido lugar’ – repletas de um novo sentido – no discurso exterior” (CLOT, 2010, p.270). Percebe-se, portanto, uma migração funcional que diz respeito às palavras: “de início, ‘fonte’ de surpresa, as palavras do outro se tornam *recurso* para o desenvolvimento do próprio pensamento” (CLOT, 2010, p.270).

No encontro seguinte à sua instrução, Lia relatou que durante a reunião mencionada na frase 45, frente à sua argumentação e de integrantes de outras áreas da empresa, a diretoria aceitou estender o prazo para a realização da auditoria de certificação. Sendo assim, ela conseguiu replanejar

e até mesmo realizar algumas das atividades que estavam pendentes, a partir dos rearranjos que propôs com base nas sugestões advindas da instrução ao sócia. Em suas palavras:

[...] a reunião era para falar de mim também, porque a pendência maior era minha. Aí, nós remanejamos algumas tarefas, a questão dos e-mails de colocá-los para circular, de me liberar duas vezes por semana, essas propostas funcionaram também. [...] Então, nós estipulamos a segunda e a quarta feira para trabalhar só com os processos. Não funcionou 100% por causa dos imprevistos, mas melhorou muito. [...] Me requisitaram menos [a diretoria], inclusive para me liberar mesmo. Então, acho que, em relação ao meu posicionamento [frente à diretoria], eu fui ouvida, fui respeitada.

Após uma série de análises sobre sua instrução, Lia concluiu:

Olha, primeiro que ela [a instrução] realmente encaminha a gente para um posicionamento, uma atitude. Já que você colocou a questão, conversou sobre ela, algo tem que ser feito, alguma ação, atitude tem que ser tomada. Mas por outro lado também levanta alguns questionamentos internos. [...] Eu não vou dar conta de tudo [pausa], não é possível dar conta de tudo. Então, é dentro do planejado, daquilo que é possível fazer. [...] se não vai ser possível dessa forma, de que forma vai possível fazer? Então, realmente diminui bastante a ansiedade. Eu não tenho que dar conta.

Trata-se, portanto de conseguir se

desprender de sua experiência a fim de que esta se torne um meio para se viver outras experiências (CLOT, 2010). Através da interação e do diálogo com seus colegas de profissão, percebe-se uma apreensão do discurso do outro, que se torna meio para o desenvolvimento de um diálogo interior, que, no caso de Lia, trouxe consequências positivas para sua ação.

Encerramento do processo

Após a realização de todas as instruções, um encontro de fechamento com cada subgrupo foi realizado com o intuito de promover uma reflexão coletiva em torno da experiência, incluindo as diferentes formas de se fazer o trabalho que vieram à tona, embora esses debates tenham ocorrido durante todo o processo. Nesse encontro, especificamente, interessa-se dar foco às possibilidades e impossibilidades na realização de suas atividades (BRANDÃO, 2012). Além do 'como' acrescenta-se nessa análise o 'por que', ou melhor, o motivo pelo qual o sujeito agiu de tal modo em detrimento de outro, trazendo para a discussão as dimensões da atividade realizada, do real da atividade e as maneiras singulares de agir, que se têm sua origem em um gênero profissional que não deixa de se revelar na atividade singular⁴.

Os gestores da empresa onde os profissionais atuam, sindicatos, associações e outras áreas de interesse, a depender das particularidades e necessidades de cada intervenção, podem ser convidados a participar da finalização do processo, compondo um Comitê de Decisão. O objetivo consiste em levar às instâncias superiores as demandas dos profissionais a partir do que foi elaborado durante a intervenção e, assim, encontrar soluções conjuntas, realizar negociações necessárias, dentre outras ações, tendo como base sempre o interesse pelo desenvolvimento do poder de agir do sujeito e do coletivo de trabalho (BRANDÃO, 2012).

No caso de nossa pesquisa, por se tratarem de profissionais atuantes em empresas diferentes e segmentos distintos, não foi possível estabelecer o Comitê de Decisão, embora reconheçamos sua importância para o alcance de melhores resultados nas intervenções realizadas com base na clínica da atividade. Todavia, durante as discussões, os participantes dos nossos grupos, se sentiram encorajados no sentido de promover, enquanto GPRH, ações que, de certa maneira, estimulassem o diálogo com essas instâncias superiores.

Considerando o caráter processual dessa experiência, é importante salientar que seus desdobramentos não ocorrem apenas até o momento de encerramento da intervenção. Ocorrem, especialmente, no longo prazo, devido aos efeitos posteriores causados nos sujeitos submetidos à técnica. Assim, dos oito participantes do nosso estudo, dois solicitaram seus desligamentos das empresas em que trabalhavam, em função do contexto desgastante no qual estavam vivendo, para enfrentarem novos desafios em outras organizações. Um deles optou por um realinhamento de carreira, desligando-se da empresa e desvinculando-se da própria área de Recursos Humanos, para encarar outras possibilidades na psicologia. Três participantes conseguiram um reposicionamento de carreira dentro de suas empresas, através da expansão de seu escopo de atuação. Os demais se mantiveram em seus cargos, mas perceberam evoluções em sua forma de atuação e em seus posicionamentos frente às dificuldades encontradas. É importante ressaltar que todos eles atribuíram essas transformações ao fato de terem participado das instruções ao sócia.

Além disso, percebemos alguns impactos importantes da nossa experiência no próprio GPRH, uma vez que os participantes dos nossos subgrupos tiveram importância fundamental em uma reunião de planejamento anual posterior, que fez com que o Grupo, após muitos anos sem se preocupar com essa questão, revisasse sua missão, visão, valores e o próprio formato das reuniões. Com isso, ao invés de direcionar seus esforços apenas para acompanhar e discutir as tendências e práticas de RH propostas pelo mercado, o Grupo optou por estruturar as reuniões em torno de apresentações da trajetória profissional de cada integrante e das práticas exercidas por eles em suas empresas. Essa foi, então, uma maneira encontrada pelos participantes do nosso estudo de se aproximarem mais dos demais integrantes do GPRH e possibilitar que as dificuldades em relação às suas atividades fossem colocadas em discussão.

Considerações finais

A maneira de utilização da técnica de instrução ao sócia descrita neste artigo, não corresponde exatamente àquela realizada no âmbito da clínica da atividade. Todavia, nossa intenção ao trazê-la aqui foi, sobretudo, a de contribuir para a compreensão de outras possibilidades de intervenção inspiradas na clínica da atividade, além

de evidenciar seus efeitos transformadores.

Acreditamos ter evidenciado que a obstinação metodológica do sócia, convoca as atividades possíveis e impossíveis contidas na atividade real, uma vez que “o sócia ‘exige’ um acesso, não só à vivência da ação, mas àquilo que não aconteceu e não é vivido pelo sujeito” (CLOT, 2006a, p.146). A ação não vivida faz parte do real da atividade com o mesmo estatuto da ação vivida. O sócia, como aquele que não sabe, mas deve saber, “multiplica os obstáculos a fim de aprender mesmo aquilo que o outro não lhe previu ensinar” (CLOT, 2006a, p.149).

Eis a utilidade do sócia, afirma Clot (2010), promover um contato artificial do sujeito consigo mesmo, servindo-se para o trabalhador como recurso para que ele vivencie sua atividade de outra maneira. Ou nas palavras de Vygostky (2004, p.82) “tenho consciência de mim mesmo somente na medida em que para mim sou outro, ou seja, porque posso perceber outra vez os reflexos próprios como novos excitantes”.

Nesse sentido, a experiência da instrução ao sócia proporciona a desconstrução da versão do sujeito sobre sua atividade, ao provocar uma ruptura no encadeamento habitual das ações, levando-o a descobrir e a considerar novas possibilidades e, ainda, a abandonar outras com as quais ele mantinha aderência e que poderiam até ser geradoras de sofrimento e impedimento do seu desenvolvimento (CLOT, 2006a; BRANDÃO, 2012; BATISTA; RABELO, 2013). No decorrer desse exercício, complementa Clot (2006a, p.147), “o sujeito tenta ser aquilo que pensa que deveria ser” ao instruir o sócia sobre aspectos da sua atividade e de seu comportamento. O sócia, por outro lado, busca “ser o que deverá ser” (CLOT, 2006a, p.147) e, por isso, explora todas as possibilidades, inclusive tentando antecipar fatos.

A procura por uma conformidade surge para o sujeito como uma redução de suas possibilidades em relação à sua atividade, ao coletivo de trabalho, à hierarquia e aos demais grupos informais a que pertence. O sujeito então percebe o quanto seu poder de ação encontra-se inibido, ao descobrir-se estritamente aderido a certas formas de se portar diante de suas situações de trabalho. Com a experiência da instrução, ele passa a se ver diante de escolhas, inclusive quanto à possibilidade ou não de descartar essas adesões. Pela mediação do sócia, o sujeito exprime a possibilidade de realizar aquilo que não fez, “em resposta a um interlocutor que lhe

propõe, sem necessariamente percebê-lo, opções que ele recusou considerar, que ele obliterou ou desconheceu, ignorou ou, pelo contrário, buscou em vão descobrir” (CLOT, 2006a, p.147).

Ademais, afirma Clot (2013), usualmente, por meio das intervenções em clínica da atividade, os trabalhadores descobrem suas próprias capacidades antes insuspeitas. Todavia, essa descoberta não se faz na solidão e sim, na interação dialógica com o outro. Não em função de um acordo, mas, sobretudo, pela diferença que então se manifesta. Nos termos de Vygotsky (1987/2005, p.156–157):

a relação entre o pensamento e a palavra não é uma coisa mas um processo, um movimento contínuo de vaivém do pensamento para a palavra e vice-versa. Nesse processo, a relação entre o pensamento e a palavra passa por transformações que, em si mesmas, podem ser consideradas um desenvolvimento no sentido funcional [...]. Cada pensamento se move, amadurece, se desenvolve, desempenha uma função, soluciona um problema.

As palavras se tornam recurso para o desenvolvimento do pensamento do sujeito. Nesse sentido, os diálogos provocados pela instrução ao sócia são utilizados como matéria-prima para a análise do desenvolvimento do pensamento na controvérsia profissional (CLOT, 2010). No decorrer da ação dialógica, fazendo um paralelo com análise de Clot (2010) sobre a função dos gestos, as palavras ocupam três funções sucessivas, sendo meio para instruir o sócia, meio de argumentação junto aos colegas e, por fim, no momento da escuta e da transcrição, objeto de elaboração para o próprio sujeito.

A retomada provocada por esses três momentos desperta a possibilidade de realização das atividades fora dos limites dos automatismos incorporados. Desse modo, a atividade pode ser requalificada e recategorizada. Ela não renasce, porém é revista em função de um quadro metodológico que possibilita seu deslocamento ou, mais precisamente, o seu desenvolvimento.

O método de instrução ao sócia demonstra, portanto, que as atividades não se mantêm estáticas. Ao contrário, elas encontram a possibilidade de desenvolvimento graças à sua verbalização. Nesse movimento de transformação das atividades em palavras, as primeiras se reorganizam e se modificam. Em função da linguagem dirigida ao

outro, o sujeito realiza, na plenitude do termo, suas atividades (CLOT, 2010; BATISTA; RABELO, 2013).

Eis o caminho de análise proposto pela clínica da atividade, cujo intuito é o de identificar o desenvolvimento ocorrido ou impedido nesse processo. O que se busca, em suma, é ampliar o poder de ação dos trabalhadores, a partir da modificação do estatuto do vivido, fazendo com que o sujeito tenha mais autonomia. Isto posto, a finalidade das intervenções no âmbito dessa especialidade, consiste em tentar construir, junto com os trabalhadores, as condições para que retomem sua atividade em suas próprias mãos, sendo responsáveis por sua análise e, acima de tudo, sendo os verdadeiros protagonistas dessa mudança (CLOT, 2010).

Notas

- 1 De acordo com Vygotsky (2004), a necessidade de se desprender dos limites da experiência direta seria um aspecto fundamental para a psicologia. “Separar, libertar os conceitos científicos da percepção específica só é possível com o método indireto. Cientificamente, a objeção de que o método indireto é inferior ao direto é profundamente errônea. Precisamente porque não ilustra a totalidade da sensação, mas somente um aspecto dela, é que é capaz de desempenhar a tarefa científica: isola, analisa, destaca, abstrai traços” (VYGOTSKY, 2004, p.283).
- 2 Em função da indisponibilidade de tempo por parte dos participantes de transcrever integralmente cerca de duas horas de gravação, sugerimos que fossem feitas transcrições das partes eleitas por eles como mais importantes e anotações gerais sobre a escuta da gravação. Embora conscientes de que esta não é a maneira ideal, entendemos que é necessário fazer adaptações e que esse formato, não comprometeu a qualidade das análises da instrução feitas pelos participantes.
- 3 Gênero profissional é entendido, no âmbito da clínica da atividade, “como um corpo intermediário entre os sujeitos, um interposto social situado entre eles, por um lado, e entre eles e o objeto de trabalho, por outro”. Ele vincula aqueles que participam de uma situação, “como coatores que conhecem, compreendem e avaliam essa situação da mesma maneira”. Trata-se, enfim, da “parte subentendida da atividade”, isto é, “aquilo que os trabalhadores de um meio dado

conhecem e veem, esperam e reconhecem, apreciam ou temem; é o que lhes é comum e que os reúne em condições reais de vida; o que eles sabem que devem fazer graças a uma comunidade de avaliações pressupostas, sem que seja necessário reespecificar a tarefa cada vez que ela se apresenta” (CLOT, 2006a, p.41).

Referências

- BATISTA, M.; RABELO, L. Imagine que eu sou seu sócia... Aspectos técnicos de um método em clínica da atividade. *Revista Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 16(1), p.1-8, 2013. doi: 10.11606/issn.1981-0490.v16i1p1-8.
- BORGES, M. E. S. O RH está nu: tramas e urdiduras por uma gestão coletiva do trabalho. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- BRANDÃO, G. R. Cuidar do ofício para melhor cuidar: uma investigação em clínica da atividade junto aos cuidadores de pessoas com deficiência mental em uma organização privada, em Minas Gerais. 2012. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2012.
- CLOT, Y. A função psicológica do trabalho. 1. ed. Tradução Adail Sobral. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006a.
- CLOT, Y. Vygotsky: para além da psicologia cognitiva. *Pro-Posições*, v.17(2), p.19-30, 2006b. http://www.proposicoes.fe.unicamp.br/proposicoes/extos/50_dossie_clot_y.pdf
- CLOT, Y. Trabalho e poder de agir. 1. ed. Tradução Guilherme João de Freitas Teixeira, Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.
- CLOT, Y. A contribuição de Tosquelles à clínica do trabalho. *Trabalho & Educação*, v. 22 (1), p.199-208, 2013. <http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/view/1558/1214>
- CLOT, Y. De Elton Mayo a Ivar Oddone – rédecouvrir l’instruction au sosie. In: ODDONE, I.; RE A.; BRIANTE G. Préface à la nouvelle édition

de Redécouvrir l'expérience du travail. Paris: Les Éditions Sociales, 2015. p.5-25

FAÏTA, D. Análise das práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. In: SOUZA-E-SILVA, M. C. P.; FAÏTA, D. (Orgs.). Linguagem e Trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França. Tradução Inês Polegatto, Décio Rocha. São Paulo: Editora Cortez, 2002. p.45-60.

KOLSTULSKI, K. Quelles connaissances pour l'action en clinique du travail? Une contribution à la question des rapports entre les actions de transformation et la production de connaissance en clinique du travail. In: CLOT, Y; LHUILLIER, D. (Orgs.) Agir en clinique du travail. Toulouse: Ères, 2010. p.14-27.

LIMA, M. E. A. Abordagens clínicas e saúde mental no trabalho. In BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.), Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Editora Atlas, 2011, p.227-257.

ODDONE, I.; RE, A.; BRIANTE, G. Redécouvrir l'expérience ouvrière – vers une autre psychologie du travail? 2. ed. Paris: Éditions Sociales, 1981.

TOMÀS, J. L. Desenvolvimento da experiência e desenvolvimento dos conceitos: da atividade sindical à produção de um referencial da atividade. Trabalho & Educação, v. 19 (3), p.49-63, 2010. <http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/view/614/659>

VIEIRA, M.; FAÏTA, D. Quando os outros olham outros de si mesmo: reflexões metodológicas sobre a autoconfrontação cruzada. Polifonia, v.7, p.27-65, 2003. <http://www.periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/polifonia/article/viewFile/1137/901>.

VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

VYGOTSKY, L. S. Pensamento e Linguagem. 3 ed. São Paulo, SP: Martins Fontes, 1987/2005.

VYGOTSKY, L. S. Teoria e método em psicologia 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

Sobre os autores:

Ana Paula de Castro Almeida é mestre em Psicologia do Trabalho (UFMG), Especialista em Teoria Psicanalítica (UFMG), Graduada em Psicologia (UFMG).

Maria Elisabeth Antunes Lima é psicóloga, mestre em Administração, doutora em Sociologia do Trabalho e pós-doutorada em Clínica da Atividade pelo Conservatoire National des Arts et Métiers - CNAM (Paris-França). É Professora Titular aposentada pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente, é professora do quadro permanente do Mestrado do Centro Universitário Novos Horizontes, em Belo Horizonte (MG).

Recebido em julho de 2017.

Aprovado em agosto de 2017.