

A ERGONOMIA COMO SUPORTE AO PROJETO ORGANIZACIONAL DE UMA PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL AUTOGESTIONÁRIA SEGUNDO UMA ABORDAGEM ERGOLÓGICA

Thales Paradelá

Depto. de Engenharia Industrial / UERJ

Email: thales@visar.com.br

Palavras-chave: Projeto Organizacional, Autogestão, Ergologia.

A formação de boa parte das cooperativas autogestionárias no setor industrial brasileiro tem sido feita sem um projeto organizacional tipicamente autogestionário. Isso, por vezes, gera um vácuo organizacional que dificulta o sucesso das experiências de autogestão. Nesse contexto, essa pesquisa propõe uma investigação acerca do desenvolvimento de uma metodologia de projeto organizacional que leve em consideração a nova realidade emergente a partir da possível adoção de uma prática de autogestão em uma pequena indústria situada no Rio de Janeiro. Para tanto, sugere uma abordagem ergológica do projeto que privilegia a transdisciplinaridade e o debate entre os polos de saberes constituídos (formal) e investidos (práticos). Nesse sentido, a ergonomia aparece como abordagem fundamental para a compreensão da realidade do trabalho necessária à construção de um primeiro nível de modelagem organizacional (com base na Análise Ergonômica do Trabalho - AET) e para a formalização do debate entre os saberes, privilegiando a emergência das diversas lógicas internas na organização, num quadro de simulação dos modelos anteriormente construídos (com base na Análise da Atividade Futura – AAF).

Earlier version published at ABERGO 2004.

1. INTRODUÇÃO: O NASCIMENTO DAS COOPERATIVAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS E O PROJETO ORGANIZACIONAL

A realidade das experiências de criação de cooperativas autogeridas no setor industrial brasileiro a partir da década de 80 revela que, em sua maior parte, as cooperativas são criadas em situações de urgência, em função de uma contingência de falência (HOLZMANN, 2001). Nessas condições, as cooperativas recém natas se deparam com inúmeras dificuldades. Além da já crítica situação estratégico-financeira que caracteriza o contexto de falência que, em geral, precede a formação da cooperativa, percebe-se a falta de um projeto organizacional específico que permita a transição entre os dois formatos de funcionamento distintos: antes e depois da formação da cooperativa. Isto tem gerado um comportamento ambíguo dentro de boa parte das cooperativas, onde os novos conceitos de autogestão se misturam com os antigos paradigmas do funcionamento capitalista básico da empresa antes da autogestão (IBASE, 2001). Isso se dá sem uma reflexão mais aprofundada sobre as possibilidades de configuração do próprio formato da organização. Com isso, muitas empresas não conseguem potencializar as virtuais vantagens competitivas advindas da introdução de novos conceitos autogestionários de forma organizada.

Essa pesquisa considera que a busca de um formato organizacional típico da autogestão seja parte integrante desses novos conceitos autogestionários e uma necessidade para sua difusão, uma vez que tende a orientar de forma mais coordenada as atividades estruturadas sob a nova lógica cooperativa emergente (PARADELA, 2003). Essa pesquisa propõe uma investigação acerca das metodologias de projeto organizacional que possam dar suporte à criação de pequenas indústrias autogeridas. Essa proposta se baseia em uma demanda prática real e específica, que permite estudar o tema sob condições favoráveis. Trata-se da possibilidade de transição de comando em uma pequena indústria metal-mecânica, localizada no estado do Rio de Janeiro, de seu atual e único dono para o corpo de trabalhadores atuais da empresa. Esse caso traz de especial, além do fato da idéia ter surgido na cúpula da empresa, o fato da empresa não encontrar-se em crise financeira, nem apresentar pendências judiciais de qualquer espécie, o que abre espaço para a elaboração de um projeto organizacional prévio para esta possível futura empresa autogerida.

2. RELAÇÃO ENTRE DESIGN ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DAS EMPRESAS EM AUTOGESTÃO.

Se realmente as empresas de autogestão no setor industrial brasileiro ainda não apresentam um modelo organizacional próprio, se elas ainda vacilam na radicalização de uma nova cultura produtiva, ainda assim “alguma coisa” as empurra para frente ou, ao menos, não as deixa submergir. Imaginando o contexto de falta de projeto estratégico organizacional e a falta de capacidade financeira para investimentos em tecnologia e capital de giro, não seria impossível supor que essa transformação se desse no trabalho direto, no “chão de fábrica”.

SINGER (2001) afirma que “há diversos estudos que mostram a enorme dedicação de suportar sacrifícios por parte dos trabalhadores com o objetivo de gerar trabalho e renda via economia solidária”. Esta condição pode ser atribuída, em parte ao reconhecimento de posse dos resultados do processo produtivo – o que tenderia a aumentar o seu ganho na medida em que melhorasse o seu trabalho – e em parte ao aumento de satisfação pessoal desses trabalhadores – o que se refletiria em aumento de motivação e, por conseguinte, dedicação. Este último ponto acerca da satisfação pessoal, segundo SINGER (2001), está alicerçado na construção de uma nova ordem de inserção social desse trabalhador.

Essa última afirmativa precisa ser relativizada ao buscar-se entender o fenômeno como um todo. Não que esse fenômeno não ocorra, não é isso que dizem as pesquisas, porém ele ocorre de forma desuniforme em relação à intensidade e a abrangência entre os cooperativados. Além disso, seria importante aprofundar as observações para tentar identificar os desdobramentos práticos desse “sentimento” em termos dos conteúdos e estratégias da atividade de trabalho desses cooperativados, bem como seus impactos nas novas práticas gerenciais desenvolvidas pela empresa.

Em termos de uma investigação “epidemiológica” do “vírus” da cooperação, um estudo realizado pelo IBASE (2001) em parceria com a ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Auto Gestão) chega a algumas conclusões interessantes. Segundo o estudo, 82% dos trabalhadores consideram que seu compromisso com a empresa aumentou depois da introdução do formato de cooperativa. Dos 57% de trabalhadores que consideram seu compromisso com a empresa grande, 66% entendem que esse compromisso aumenta pelo esforço em trabalhar mais e melhor, enquanto 47% atribuem a uma maior preocupação com o desempenho da empresa. A parte quantitativa da pesquisa revela ainda que para 80% dos trabalhadores não existem

desentendimentos que atrapalham a produção. Porém, a parte qualitativa da pesquisa revelou que esse dado não era consistente e que existem muitos conflitos que não encontram canais consistentes de diálogo, o que faz com que ocorra esta dificuldade em admiti-los.

Em termos de desdobramentos práticos nas estratégias da atividade de trabalho, algumas pesquisas (HECKSHER, 2002 e CAMPOS, 2002) demonstram que existe uma certa dificuldade, por parte dos cooperativados, em canalizar esse entusiasmo de forma organizada, a fim de melhor explorar suas potencialidades. Sob o ponto de vista organizacional, a superação da divisão social do trabalho entre quem concebe o produto e organiza a produção e quem executa pode se tornar uma vantagem competitiva, na medida em que a incorporação da experiência prática nos produtos e processos se daria de forma mais direta do que nas empresas convencionais que necessitam de complexas estruturas matriciais (LIMA, DUARTE & CAMPOS, 2000). Por outro lado, a falta de definição de núcleos específica de planejamento e projeto acaba por emperrar a introdução de inovações transformacionais nos produtos e processos, restando apenas aquelas incrementais (LIMA, DUARTE & CAMPOS, 2000). Isso sugere que o melhor aproveitamento das potencialidades da cooperativa carece de uma resposta organizacional capaz de combiná-las e direcioná-las segundo as características e objetivos da cooperativa.

Os dois últimos parágrafos permitem imaginar é que, em primeiro lugar, o “vírus da cooperação” tende a criar comportamentos colaborativos e motivar os trabalhadores a trabalharem melhor (da forma como eles entendem “melhor”). Em segundo lugar, esse “vírus” não se espalha de forma uniforme pelas organizações autogestionárias, nem causam efeitos de mesma intensidade em todos os trabalhadores. Em terceiro lugar, esse “vírus” não acaba *per se* com as dificuldades de relacionamento entre os trabalhadores. Em quarto lugar, esse “vírus” não resolve *per se* as questões fundamentais estratégicas e organizacionais. Face ao exposto, a busca de um projeto organizacional que busque incorporar esses novos valores é entendida nessa pesquisa como um ponto importante para o sucesso da iniciativa exposta na demanda a seguir.

3. A DEMANDA POR UM PROJETO ORGANIZACIONAL PARA A AUTOGESTÃO EM UMA PEQUENA FÁBRICA METAL-MECÂNICA E ALGUMAS QUESTÕES TEÓRICAS.

A demanda por essa pesquisa nasceu de uma proposição prática. O único dono de uma pequena empresa metal-mecânica, doravante denominada *Fábrica*, movido por interesses pessoais de se dedicar a outras atividades, propôs a possibilidade de transferir a *Fábrica* para os atuais trabalhadores. Essa pequena empresa situada no estado do Rio de Janeiro conta com 17 funcionários, além de dois diretores. Possui um parque industrial próprio com maquinário universal típico de empresas metal-mecânica, tais quais: tornos, prensas, furadeiras, guilhotinas, ponteadeiras...Essa empresa, fundada em 1969, sempre se dedicou a fornecer material de treinamento para as forças armadas, que são atualmente seus únicos clientes, através de licitações públicas federais. A empresa não possui dívidas nem pendências judiciais, além de apresentar resultados financeiros positivos nos três últimos anos, o que diferencia esse caso da contingência típica de falência que está comumente associada à gênese das cooperativas industriais brasileiras. Exatamente essa condição é que permite uma reflexão prévia sobre o processo de formação dessa cooperativa o que inclui, entre outras coisas, um projeto organizacional que aumente as chances de sucesso da empreitada, considerando seu impacto no desempenho da organização tal qual proposto no item anterior.

Diante desse objetivo, essa pesquisa se deparou com três perguntas teóricas:

1. Qual perspectiva teórica e metodológica é ideal para orientar um projeto organizacional?
2. Quais as variáveis de um projeto organizacional e qual dinâmica permite a definição de seus valores?
3. Qual o modelo organizacional tem seu alicerce no paradigma cooperativo e como construí-lo de forma que a organização autogerida se torne mais eficaz?

Ainda que essa pesquisa não se proponha a fechar questão sobre essas amplas e difíceis perguntas, a busca de orientações mínimas que permitam ao menos explorar uma possibilidade prática de projeto dentro desse contexto pode constituir uma contribuição teórica original. Em linhas gerais, a reflexão proposta por essa pesquisa (PARADELA, 2003) para essas perguntas sugere, respectivamente, que:

1. Não existe uma resposta única com relação à abordagem teórica e metodológica ideal para o projeto organizacional. Frente a duas possibilidades fundamentalmente distintas – escolher uma linha metodológica específica ou combinar possibilidades –, essa pesquisa optou

pela integração de uma perspectiva estratégica “de fora para dentro e de cima para baixo” com outra “de baixo para cima e de dentro para fora”. A proposta é que a convocação e a regulação dessas diferentes abordagens se dê através de uma perspectiva ergológica (SCHWARTZ, 2000). Essa escolha buscou potencializar o que cada abordagem traz de específico em termos de ferramental analítico e linha de investigação, acreditando que, mesmo ambas as perspectivas sustentando a possibilidade de universalização de seus pontos de vistas, encontram dificuldades quando se afastam de seus objetos de investigação principais e propõem desdobramentos e generalizações para os demais níveis da organização.

2. As variáveis de projeto organizacional não se encontram organizadas e sistematizadas de acordo com uma dinâmica específica e genérica de projeto. Essas variáveis podem ser identificadas de forma diferente em diversas abordagens teóricas sobre a análise organizacional. A própria modelagem sobre o funcionamento das organizações diferem entre as diferentes abordagens. Essa pesquisa propõe situar as variáveis formais de projetos no âmbito institucional, admitindo que elas serão reapropriadas e retrabalhadas nos níveis coletivos e individuais da organização. Sob esse ponto de vista institucional, as variáveis formais de projetos foram organizadas em dois grupos: estrutura organizacional e delineadores de funcionamento (PARADELA, 2003). A atribuição preliminar de valores a essas variáveis, ainda no âmbito da construção de saber constituído, gera como produto um croqui organizacional. Esse croqui seria um primeiro esboço do desenho organizacional e serviria como elemento intermediário de projeto para balizar as discussões e confrontações entre as diferentes lógicas internas de funcionamento da organização.
3. Não existe de forma nítida um modelo gerencial típico da autogestão em indústrias que seja capaz de sintetizar de forma harmônica os princípios e conceitos da autogestão e refleti-los em termos organizacionais. Talvez, nem seja conveniente que exista esse modelo genérico enquanto receituário geral para as cooperativas, permitindo que as especificidades e o dinamismo do contexto de cada cooperativa possa ir moldando suas possibilidades. No que

se refere à implantação de um novo modelo de funcionamento, ganha força a hipótese de que a construção social desse modelo é em si um de seus objetivos, e não apenas um processo. Nesse sentido, o diálogo entre os saberes (constituídos e investidos) torna-se não só fonte de riqueza analítica, mas também de aglutinação social. Esse debate é proposto nessa pesquisa por meio da simulação do croqui organizacional, considerando todo o processo de confrontação de lógicas internas que a Análise da Atividade Futura (AAF) tem potencial de empreender.

Com base nesse quadro não exaustivo de reflexão sobre essas questões teóricas de base, algumas premissas gerais de projeto foram estabelecidas, a saber: (i) a necessidade de convocação de diferentes abordagens teóricas constituídas, (ii) a necessidade de confrontação desse saber com a atividade real de trabalho e (iii) a necessidade de construção social conjunta do projeto de forma que os atores da atividade futura possam ampliar a compreensão da atividade com o aporte de seus saberes investidos e validarem socialmente (num quadro de negociação) as proposições formuladas. Para fazer frente à essas premissas esta pesquisa sugere uma prática científica ergológica.

4. A ERGOLOGIA COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DO DEBATE DE SABERES E TRANSDISCIPLINARIDADE

A Ergologia, enquanto prática científica de construção de saber sobre atividade humana, especificamente no que tange à atividade humana de trabalho, tem em sua gênese ao menos dois princípios que podem servir para orientar a prática de projeto sugerida nesta pesquisa, a saber: o debate entre saberes e a transdisciplinaridade.

4.1 O debate de saberes

O debate de saberes para construção de conhecimento acerca da atividade humana de trabalho é um reconhecimento que faz a ergologia da extrema singularidade dessa atividade. Essa singularidade se dá tanto em um nível contextual macro (diferentes tecnologias, diferentes contextos competitivos, diferentes culturas...), quanto num nível individual da atividade.

Esse último aspecto é abordado por SCHWARTZ (2003) como o debate que cada indivíduo faz entre as « normas antecedentes » do trabalho (prescrição em

primeiro nível) e as especificidades de cada situação (vairabilidades inclusas) que orientam uma nova constituição de normas contingenciais. Essa « renormalização » inclui sempre, segundo o autor, um debate de valores e revela o « uso de si por si », que cada trabalhador exerce como uma margem de reconstituição individual das normas de trabalho (2003).

Assim, o reconhecimento da singularidade emerge como premissa para a formação do conhecimento nesse campo e convoca de forma inequívoca os agentes da atividade de trabalho, a partir da situação real de trabalho, a participarem dessa formação. Essa convocação se dá a partir da proposição do diálogo de saberes que constitui um dos princípios metodológicos e deontológicos fundamentais da Ergologia: o dispositivo dinâmico em três polos (DD3P).

O primeiro polo deste dispositivo, é aquele dos **saberes constituídos**, onde se encontram organizados os saberes formais instituídos e organizados que por algum viés abordam a atividade humana de trabalho, direta ou indiretamente, tais como: sociologia, ergonomia, ciências de gestão, ciências de linguagem, psicologia, engenharia...O segundo polo é aquele dos **saberes investidos** pelos protagonistas da atividade na própria atividade. Traz todo o conhecimento tácito prático desenvolvido em situação de atividade, mas também a experiência vivencial desses atores e a revelação de conteúdos culturais, históricos, sociais...O terceiro polo deste dispositivo é um polo imaterial de percepção mais difícil, uma vez que não evoca comportamentos sociais ou de práticas de conceitualização claramente distinguíveis. Ele aporta um conteúdo de natureza ética e sua função é a de regular uma espécie de acordo deontológico capaz de permitir um verdadeiro diálogo entre os dois primeiros polos. Isso significa que ele traz em si uma percepção que só um encontro em condições de igualdade (de estatuto e valoração social) e alteridade (de conteúdos e linguagem) entre os saberes é que pode garantir um verdadeiro diálogo capaz de aportar maiores possibilidades de mergulho na singularidade da atividade de trabalho humana. Isso não é de forma alguma evidente, segundo a maioria das abordagens clássicas das ciências epistemológicas (DiRUZZA, 2003). Esse polo busca uma função arbitral que permita que esse diálogo entre os dois primeiros polos se dê sob a forma de um « processo socrático em duplo sentido ». Nesse sentido, o resgate do « sei que nada sei » socrático revela-se como imperativo para a construção da zona de desconforto intelectual, onde ambos os polos, de antemão sabedores da sua incompetência parcial para compreender o fenômeno

da atividade se colocam em uma mesma posição de aportadores de conceituação específica (ainda que de natureza distintas) e receptores dessa mesma conceituação. Desse desconfronto que não visa atenuar as diferenças, mas as ressalta como ponto de investigação privilegiado, ambos os polos se beneficiam e retribuem a sua base conceitual, reapropriando-se de um novo patamar de conceituação.

4.2 A transdisciplinaridade

O segundo princípio ergológico proposto para este projeto é o da transdisciplinaridade. A necessidade deste princípio nasce na percepção de que o conceito de atividade não pertence e não se exaure em nenhuma disciplina (SCHWARTZ, 2000). Essa percepção, ao revelar as deficiências inatas de qualquer disciplina face à singularidade e complexidade da atividade, ao considerar que essa atividade enquanto fenômeno singular pode ser encarada como «matéria estrangeira» de cada disciplina, coloca cada uma das disciplinas constituídas de saber na posição de «inconforto intelectual». Nesse sentido, a atividade é o ponto de partida e chegada da transdisciplinaridade. É ela que convoca e regula o aporte das diferentes disciplinas em constante confrontação de seus conceitos com a realidade da atividade. Essa convocação implica em revisão dos conceitos estabelecidos em um determinado saber constituído. Essa revisão se dá à luz das indagações que a realidade singular da atividade faz a cada saber constituído quando esse último formula suas hipóteses sobre a atividade, à luz do aporte dos saberes investidos nesse processo de debate e à luz dos aportes das demais disciplinas que ao mesmo tempo participam desse debate. Dessa forma, tem-se o que SCHWARTZ (2000) conceitua como «processo dialético em espiral». Esse movimento espiral tem um eixo central e vários periféricos. O Eixo central é o da própria atividade, ou seja, em um giro desse ciclo, a convocação dos diversos saberes aportando contribuições para o debate faz com que haja uma construção transdisciplinar de conhecimento sobre esta atividade singular que a coloca em um patamar mais alto de compreensão, conhecimento esse que é restituído à própria atividade que dele se reapropria. O movimento nasce na atividade, percorre as diversas disciplinas e retorna enriquecido (e enriquecendo) à atividade. Os eixos periféricos são aqueles de cada atividade individualmente. Ao participar do grande movimento do eixo central, cada atividade além de aportar uma contribuição, questiona e enriquece sua base conceitual. Nesse sentido, uma segunda apropriação no âmbito de cada disciplina dos conteúdos aportados ao debate

inicial constitui matéria importante para um retrabalho da própria base individual de cada disciplina, que realiza desta forma um ciclo que chega em um patamar superior de conhecimento.

Obviamente que tudo isso pode ser muito bem descrito no campo teórico mas a colocação em prática dessa abordagem não é nada trivial, colocando em evidência a valoração que determinadas formas de conhecimento adquiriram durante décadas e revelando ainda hierarquizações sociais de ordens distintas. Evidentemente também que esse espaço é insuficiente para tentar detalhar de forma mais consistente o vasto trabalho teórico que coloca a ergologia como uma alternativa às abordagens científicas epistemológicas. O objetivo é somente mostrar em linhas gerais como essa abordagem pode dar uma orientação para a regulação das diversas abordagens pretendidas nesse projeto organizacional.

4. A METODOLOGIA GERAL DE PROJETO E A PERSPECTIVA DO DISPOSITIVO EM TRÊS POLOS

A metodologia geral do projeto organizacional proposta nesta pesquisa pode ser pensado em duas etapas distintas vis-a-vis à dinâmica de formação do conhecimento e à dinâmica social de projeto, conforme ilustrado na figura 1.

A primeira etapa do projeto trata-se de uma investigação e confrontação de disciplinas e abordagens distintas ainda no nível dos saberes constituídos. Nessa etapa, a dinâmica de projeto se concentra nos agentes representativos desses saberes constituídos. Como comentado anteriormente, nessa fase foi privilegiada a confrontação de duas lógicas e abordagens teóricas distintas.

Em um plano é privilegiada uma perspectiva estratégica, onde o contexto competitivo orienta as principais considerações a partir das quais será proposta

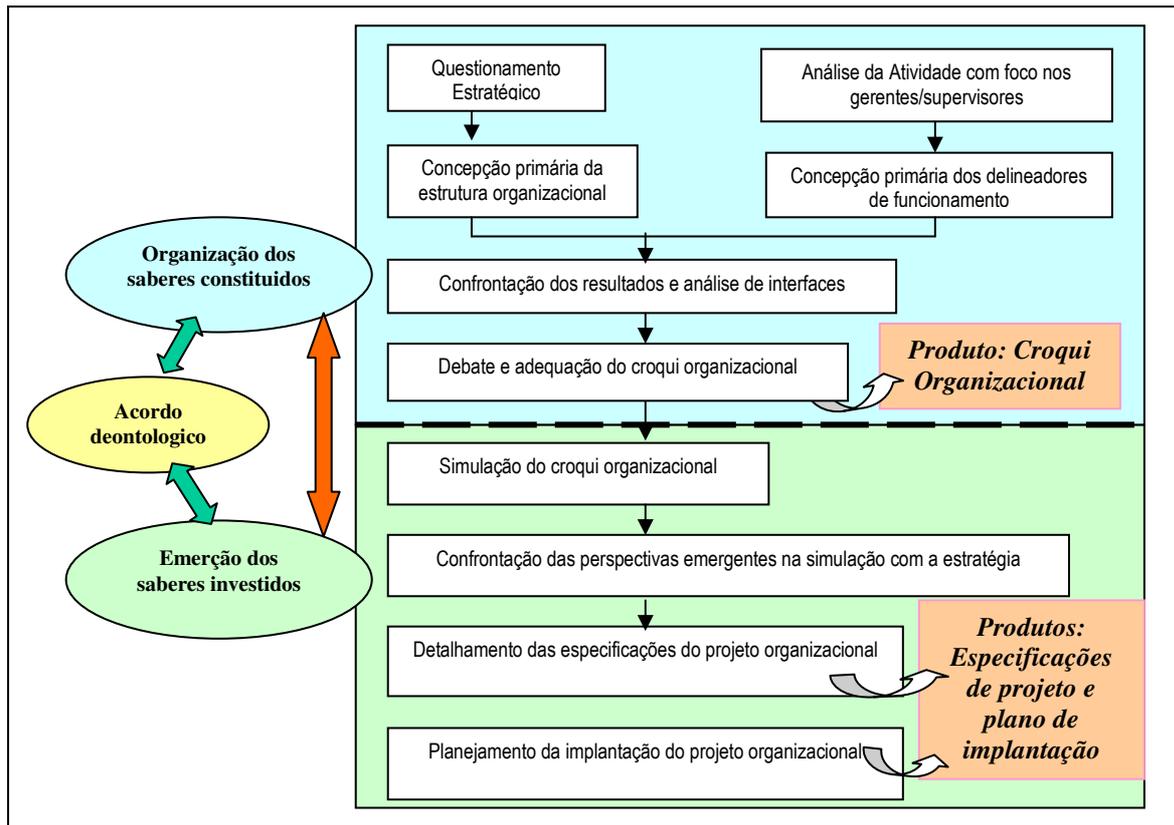


Fig. 1 – Metodologia geral de projeto com a perspectiva do dispositivo a três polos

uma estrutura organizacional que esteja em acordo com essa perspectiva estratégica. Essa é uma característica típica das abordagens estruturalistas de caráter top-down para projetos organizacionais, como por exemplo, aquela proposta por Mintzberg (1995). Dessa forma é possível chegar-se a uma concepção primária da estrutura organizacional, entendida essa como a forma como trabalho é dividido e os mecanismos existentes para coordenar esses grupo (MINTZBERG, 1995), tendo como representação em linhas (muito) gerais algo parecido com um organograma.

Em outro plano, é privilegiada a perspectiva da atividade de trabalho, onde o contexto interno da organização e as estratégias desenvolvidas em situação de “trabalho real” orientam a percepção dos mecanismos internos de funcionamento da organização e servem para parametrizar os principais delineadores de funcionamento da organização. Os delineadores de funcionamento são definidos como os elementos prescritos de operacionalização da atividade (método de trabalho, dimensionamento do efetivo, sistema de alocação de tarefa...) e as regras explícitas de regulação da relação entre a organização e seus membros (jornada de trabalho, sistema de remuneração...) que balizam esta atividade (PARADELA, 2003). Esse foco no

trabalho real é uma característica típica das abordagens ergonômicas do tipo bottom-up como sugerido por Carballeda (1997) para o projeto organizacional. A atividade de trabalho analisada prioritariamente, com a metodologia inspirada na Análise Ergonômica da Atividade (GUÉRIN, 1991), é a do nível intermediário de supervisão, sobretudo do chefe de produção, onde pode-se identificar as estratégias atuais de organização da produção.

A confrontação dessas diferentes abordagens, a explicitação das diferenças na interface das abordagens e uma tentativa de adequação possível face a essas diferenças origina um croqui organizacional. Esse croqui trata-se portanto de um primeira síntese, ainda no nível dos saberes constituídos, e contempla um esboço de desenho organizacional com as principais variáveis de projeto orientadas através da estrutura organizacional e dos delineadores de funcionamento.

Como é típico deste recurso, este croqui tem como objetivo servir de elemento intermediário de projeto, sendo um ponto de partida para o diálogo com os saberes investidos, uma base de reflexão comum sobre a qual as diferentes lógicas internas de funcionamento da organização devem expor suas posições e negociar sua transformação. Trata-se de um ponto de partida que

deve ser modificado com a construção ampliada do projeto.

A segunda etapa do projeto é aquela que contempla a emersão dos saberes investidos e o debate entre esses saberes e os saberes constituídos. A dinâmica que orientará esse debate é a Análise da Atividade Futura (AAF) proposta por Daniellou (1992). Nesse sentido, a atividade futura a ser analisada é o funcionamento da organização nos moldes esboçados no croqui organizacional. A idéia é colocar o croqui organizacional em teste através de situações simuladas e controladas. A AAF é realizada em três etapas: a análise de situações de referência, a identificação das situações características e simulação da atividade futura (Daniellou, 1992). Essa simulação teria como suporte o esboço do desenho organizacional contido no croqui, sem a necessidade de uma materialidade (maquete, softwares...) que oriente a dinâmica, visto ser a base organizacional e não a física ou tecnológica que será reformulada. Em termos de experimentos, isso pode facilitar a elaboração de simulações que tenderiam a ser “encenações” com base nos enredos básicos da atividade atual, porém com atores executando papéis diferentes do que os costumeiros. Esse possível contorno organizacional é que seria simulado, introduzindo variabilidades gerenciais típicas a fim de testar sua capacidade de resposta e robustez, tendo ainda como grande potencialidade do método o favorecimento do debate em diversos níveis da organização e a incorporação de lógicas internas distintas.

O que caracteriza a AAF e motiva sua utilização em situação de concepção é exatamente a sua capacidade de ampliar o debate sobre o projeto e fazer emergir as diferentes lógicas internas de funcionamento, mostrando suas potenciais interveniências na atividade de trabalho real projetada. Nesse projeto, enquanto dinâmica, pretende-se que ela parametrize e coordene o diálogo de saberes. O seu protocolo de aplicação é um espaço onde pode ser possível identificar a ação do terceiro polo do acordo deontológico. Para que este debate se dê em nível de igualdade, é preciso que o protocolo de implantação preveja que todos os níveis organizacionais estejam bem representados, que a linguagem das discussões permita a participação de todos, que haja liberdade de apresentação e debate de idéias, que as contradições sejam levadas em consideração nas tomadas de decisão...

A idéia é que após esta fase, incorporados ao projeto os resultados dessa fase de AAF, o desenho organizacional ganhe em qualidade – na medida em

que foi elaborado a partir de uma base ampliada de representação da atividade – e em legitimidade social – na medida em que passou por uma validação representativa dos diversos níveis funcionais da organização. Desta forma, as etapas que se seguem são as de detalhamento dessas especificações de projeto e o plano de implantação.

CONCLUSÕES

A primeira conclusão que essa pesquisa permite é a percepção de que novos comportamentos organizacionais podem ser alcançados com a introdução dos conceitos típicos da autogestão, sendo inclusive potencialmente capazes de melhorar o desempenho da organização. Todavia, não existe uma “mística” cooperativa que resolve *per se* todos os problemas organizacionais e a falta de um projeto organizacional específico típico da autogestão se mostra uma dificuldade para o desenvolvimento da proposta autogestionária.

A pesquisa revela ainda a carência de uma maior reflexão teórica acerca do projeto organizacional situado no âmbito da autogestão. Mesmo o tema mais amplo do projeto organizacional sugere a possibilidade de utilização de diversas abordagens que utilizam princípios distintos e orientam metodologias próprias, não havendo uma proposta hegemônica empiricamente comprovada como mais eficaz.

Nesse sentido, aprofundando a reflexão mais ampla sobre o tema do projeto organizacional e situando-a com foco na formação de indústrias autogeridas, essa pesquisa sugere uma combinação de abordagens distintas, reguladas pela perspectiva ergológica, tendo como base dois princípios dessa última: o diálogo de saberes e a transdisciplinaridade.

Nessa perspectiva a ergonomia assume um papel metodológico fundamental em duas etapas distintas do projeto organizacional.

Em uma primeira etapa, que consiste em uma reflexão no nível dos saberes constituídos, a análise da atividade real de trabalho dos supervisores intermediários ajudam a explicitar as estratégias de gestão da produção, ampliando a base analítica de investigação. Dessa forma, uma perspectiva bottom-up, de dentro para fora da organização é capaz de aportar elementos das “regulações quentes” feitas em situação contingencial real para o momento em que o projeto organizacional visa efetuar uma “regulação fria”, seguindo a proposição de Carballada (1997). Nessa etapa, essa

base analítica conta ainda com uma perspectiva estratégica top-down, que parte de uma abordagem a partir do contexto competitivo da organização, de fora para dentro. Dessa forma, tem-se a convocação de disciplinas e abordagens distintas para ampliar a complexidade da investigação pretendida.

Em uma segunda etapa, a Análise da Atividade Futura é proposta como uma metodologia capaz de avaliar e testar as proposições advindas da fase anterior e também propiciar o debate de saberes, favorecendo a emersão dos saberes investidos. Desse debate, pressuposto como um “diálogo socrático em duplo sentido”, orientado segundo um polo ético de “acordo deontológico”, surgirá o desenho final da organização enriquecido com os dois polos de saberes e com um processo de validação social mais avançado. A simulação prevista na AAF é a dinâmica orientadora desse debate.

Por fim, o objetivo de propor uma metodologia específica para o projeto organizacional de uma indústria em autogestão, projeto no qual a atividade real de trabalho e seus agentes assumem um papel decisivo em suas orientações, visa ampliar a chance de sucesso de iniciativas de natureza autogestionária. Ressalta-se ainda que nesse caso o projeto não é apenas um processo de elaboração de um conjunto de definições, mas também um evento em si que ajuda a legitimidade social dessas proposições, facilitando sua implantação.

Referências

CAMPOS, N. – 2002. *Equipes multifuncionais de projeto: condições para um funcionamento eficiente*. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
CARBALLEDA, G. – 1997. *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail: l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de processus continu*. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2 – ISPED. Bourdeaux.
DANIELLOU, F. – 1992. *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Thèse d'habilitation en ergonomie. Université Toulouse le Mirail, Toulouse.
DI RUZZA, R – 2003. De l'économie politique à l'ergologie. Lettre aux amies. Paris : L'HARMATTAN.

GUERIN et al. – 1991. *Comprendre le travail pour le transformer*. PARIS: ANACT.

HECKSHER, S. – 2002. *A autogestão como diferencial competitivo: o caso de uma cooperativa industrial*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro : COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro.

HOLZMANN, L. – 2001. *Operários sem padrão: gestão cooperativa e dilemas da democracia*. São Carlos (SP): EdUFSCAR.

IBASE – 2001. *Sobre a cultura do trabalho autogestionário*. In. FSM (org.) *Economia Popular Solidária: alternativa concreta de radicalização da democracia, desenvolvimento humano solidário e responsável*. Porto Alegre : Fórum Social Mundial. p.60-66.

LIMA, F.; DUARTE, F. & CAMPOS, N. - 2000; *As resistências organizacionais no processo de desenvolvimento de produtos*. In. ANAIS II Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. São Carlos, SP. p.352-359.

MORGAN, G. – 1996. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. - 1995. *Criando organizações eficazes. Estruturas em cinco configurações*. São Paulo : Atlas

PARADELA, T. – 2003. *A combinação de abordagens do tipo top-down e bottom-up para o projeto organizacional de uma pequena indústria autogestionária*. Monografia apresentada para a qualificação à pesquisa de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro. 123p.

SINGER, P. – 2001. *Economia solidária – um modo de produção e distribuição*. Texto de Palestra organizada pelo CEP-UERJ na Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro : UERJ.

SCHWARTZ, Y. – 2000 *Le Paradigme Ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse:OCTARES.

SCHWARTZ, Y. (Org.) – 2003. *Travail et Ergologie*. Toulouse : OCTARES.