

O compartilhamento das práticas de trabalho em um espaço de discussão: o caso de uma empresa do setor elétrico

Vítor G. C. Figueiredo – UNIFEI/Campus Itabira. vitorfigueiredo@unifei.edu.br

Raoni Rocha Simões. raoni.france@gmail.com

Ana Karla Baptista – UFMG. anakbaptista@hotmail.com

Resumo

As práticas construídas pelos eletricitistas de Linha Viva na gestão das variabilidades diárias de campo nem sempre são contempladas pela gestão. As configurações coletivas construídas, as competências desenvolvidas, as estratégias adotadas e o saber tácito mobilizado se perpetuam entre as equipes no campo, porém, não encontram um espaço de disseminação em outros níveis da empresa. Diante disso, evidencia-se uma enorme lacuna entre a prescrição e a execução real da atividade, pois, os operadores, ao desenvolverem competências e estratégias para gerirem as dificuldades e situações de aparente normalidade no campo, se silenciam para a gestão e não revelam o real. Por outro lado, a gestão cria procedimentos e normas que cada vez mais se distanciam do real de campo e não contemplam os saberes advindos da experiência dos atores sociais em situações reais. Diante desse cenário, esse artigo, por meio de uma pesquisa exploratória de campo, apresenta as variabilidades e situações de normalidade geridas pelos operadores. Além disso, como uma forma de atenuar esse distanciamento entre o prescrito e o real, são apresentadas situações de discussão da atividade em espaços de retorno de experiência.

Palavras-chave: eletricitista Linha Viva. Retorno de experiência. Análise da atividade.

1. Introdução

Atualmente, as empresas convivem com uma desarticulação entre a organização formal, pautada em regras, procedimentos e instruções normativas, em relação à realidade experienciada pelos operadores no campo. Essa lacuna estabelecida entre a prescrição institucional e a atividade real acarreta inúmeras consequências para a organização como um todo: acidentes, redução da produtividade, absenteísmos, queda na qualidade dos serviços e desqualificação do trabalho do operador.

O distanciamento da prescrição também é fruto das estratégias singulares, das experiências incorporadas, das regulações adotadas e das percepções diferenciadas de cada operador em prol do alcance do sucesso de sua atividade. Todos esses elementos fazem com que cada operador tenha um *modus operandi* específico, culminando em julgamentos diferenciados sobre a melhor forma de se apropriar das regras prescritivas.

A organização, ao tentar estabelecer um protocolo experimental para cada situação padrão, “neutraliza todos os aspectos singulares da experiência, todas as variáveis possíveis, excetuando a variável independente, cuja variação é ela mesma estritamente controlada” (SCHWARTZ, 1988, p.764). O gestor, inserido nesse tipo de organização, reconhece a distância entre o prescrito e o real, porém, é um reconhecimento controlado, determinado pelos próprios modelos institucionais, ou seja, em sua prática é a norma que assegura a efetividade do resultado esperado (LIMA, 2005, p.55).

Em situações de normalidade, as “transgressões” e regulações dos operadores são compreendidas pela gestão como ajustes necessários e permissíveis para a efetividade da tarefa. Importante destacar que, mesmo nesses momentos de normalidade, a anormalidade dos eventos está constantemente presente (ROCHA et al., 2016). O ponto de conflito, porém, é estabelecido no momento que ocorre algum acidente e o acidentado é acusado de culpado por não ter seguido os procedimentos e regras da empresa (LIMA et al., 2015). Nessa lógica, todo o aspecto singular e o histórico das situações de trabalho são anulados pelas regras.

O embate de lógicas entre quem executa e quem planeja a atividade, na situação exposta, é inevitável, pois o operador se renormaliza e tenta se aproximar da prescrição como forma de proteção temporária para o seu desenrolar da ação. Essa renormalização e tentativa de ajuste “temporário”

ocorreu com os operadores na empresa analisada para essa pesquisa, após a ocorrência de um acidente fatal.

Nesse contexto, a empresa em estudo enquadra-se em uma situação na qual a desconexão entre os saberes formalizados no campo e as prescrições estabelecidas pela gerência contribuem para um cenário onde as regulações individuais, os “desvios” da regra e as configurações coletivas para cumprimento da atividade permanecem no campo e não são trazidos para uma discussão interna na empresa.

Apesar do número extenso de obras na literatura que abordam a temática acidente de trabalho, tendo como prerrogativa a discussão de “erro humano”, limitação de regras ou desconexão entre tarefa prescrita e atividade, esse estudo, especificamente, busca adentrar na organização por meio de outro viés dentro da segurança no trabalho; não sob a prerrogativa de análise de acidente, mas sim, sob a ótica da análise das situações de normalidade e dos elementos necessários para a construção dos espaços de discussão.

2. Referencial Teórico

A partir da evolução das abordagens de acidentes e da análise da atividade foi possível observar que existem dois elementos responsáveis pela degradação do sistema de segurança que, por sua vez conduzem ao acidente, eis eles: “*a insuficiência da cultura de segurança e a insuficiência ou ineficácia do retorno da experiência*” (LLORY E MONTMAYEUL, 2014, p.117). Esses autores consideram o retorno da experiência como o conhecimento gerado no campo através dos “acidentes moderados e dos incidentes”, os quais evocam as falhas técnicas (poderíamos chamar também de erros latentes) e os erros humanos (que também poderíamos chamar de erros ativos). Como os autores também afirmam que é mais que sabido que a técnica não consegue abranger todas as variabilidades do campo, que o homem é falível e que as empresas de sistemas complexos implantam alguns mecanismos para prevenção de acidentes, é justamente o:

“...*funcionamento íntimo das organizações implicadas na gestão dos riscos que deve – que deveria – ser objeto de análises, de esforços sustentados e exigentes, interrogando particularmente: os modos de análise e de avaliação do retorno da experiência, as reatualizações das análises de riscos, os vieses insidiosos nos processos de expertise, as deficiências da comunicação e da cooperação intra e interorganizacionais, etc.*” (pg. xxvii, grifo nosso).

A partir dessas declarações fica evidente a importância do retorno da experiência no processo de retomada das situações de campo para dentro da organização. A gestão do retorno da experiência envolve coletar um “evento significativo” do trabalho real (situações de anomalias no campo), tratar esse evento significativo em um espaço de discussão e, por último, fazer a comunicação dos resultados à organização (ROCHA, DANIELLOU E MOLLO, 2014). A criação desse espaço permite uma aproximação entre os supervisores e a organização do trabalho com o campo de trabalho, reinstaurando, assim, um diálogo sobre a atividade real, podendo “*gerir não somente questões de segurança, como também de performance, qualidade do serviço, transferência de competências e saúde do trabalhador*” (ROCHA, DANIELLOU e MOLLO, 2014, p.72)

A ideia de promover um espaço de discussão sobre o trabalho real, por meio de imagens e/ou vídeos, se deve ao fato que muito do aprendizado criado ou apreendido no campo não retorna para a organização. Silva (2008) afirma que para ocorrer o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações é necessário saber onde o conhecimento está (“quem sabe o quê”) e criar oportunidades para que as pessoas possam compartilhar.

Falzon e Mollo (2009) falam sobre essa oportunidade para compartilhar o conhecimento como ambiente capacitante. Para os autores, um ambiente capacitante dentro de uma empresa é aquele que tem caráter preventivo, um ambiente que não produz efeitos negativos nas pessoas, que detecta e previne os riscos, que preserva sua futura capacidade de agir e previne a capacidade física e as competências das pessoas; universal, um ambiente que leva em consideração as diferenças interindividuais e compensa as deficiências individuais e desenvolvimental, permite que as pessoas desenvolvam novos saberes e saberes-fazer, os funcionários têm autonomia na realização das tarefas, contribui para o desenvolvimento cognitivo da equipe e encoraja a aprendizagem.

Fica evidente que ter um ambiente capacitante dentro de uma empresa necessita de esforços da organização como um todo para que o retorno da experiência aconteça de forma saudável e produtiva.

[...]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 [...] (ROCHA DANIELLOU e MOLLO, 2014, p.64).

No ambiente capacitante, os operadores desenvolvem uma reflexão sobre as boas práticas, favorecendo, por um lado, o desenvolvimento dos saberes de cada um e do coletivo e, por outro lado, a fiabilidade global das decisões (MOLLO e FALZON, 2009). A organização aprendente visa desenvolver de forma constante o seu capital humano, tirando partido de projetos que ela desenvolve, das dificuldades que ela encontra, dos seus sucessos, das suas interações com os seus parceiros, por meio do compartilhamento dos conhecimentos (ARGYRIS E SCHÖN, 1978).

A atividade reflexiva é estimulada nesses ambientes capacitantes, visto ser uma importante ferramenta de resgate das experiências vivenciadas em campo e de revelação das estratégias mobilizadas perante as situações de variabilidades. Após a atividade reflexiva, os trabalhadores podem aperfeiçoar a maneira inicial de realizar a atividade, ampliá-la ou modificá-la.

“A atividade reflexiva não está diretamente orientada para a produção imediata; ela permite a construção de saberes ou de ferramentas (ferramentas materiais ou ferramentas cognitivas) destinadas a uma eventual utilização posterior e visa facilitar a execução da tarefa ou melhorar a performance” (MOLLO e FALZON, 2009, p.62).

Um ambiente capacitante estruturado dentro da empresa permite aos trabalhadores revelar situações de aparente normalidade que não são reveladas, pois, o foco de investigação quase sempre são os acidentes, não as situações de normalidade. Em situações de normalidade, as percepções dos operadores se alteram, os elementos presentes no contexto aparecem com significados diferentes e as configurações coletivas são reestabelecidas. Todos esses elementos ajustados para a gestão das imprevisibilidades das variabilidades ou renormalizados na situação real não são trazidos para dentro da organização, pois, como não há um espaço para discussão, confrontação ou, até mesmo, compartilhamento das estratégias adotadas, todo esse saber-fazer acaba se perdendo com o decorrer do tempo ou fica perenizado no campo.

Ao vivenciarem situações de normalidade e mobilizarem estratégias para o sucesso da ação, esses operadores incorporam saberes que, para serem explicitados, necessitam de um espaço de discussão.

“A transgressão de procedimentos de segurança por parte dos operadores somente pode se tornar “uma maneira de fazer” habitual e considerada “normal” quando essa prática é aceita pelo coletivo de trabalho e se beneficia com uma tolerância entre aqueles que comandam os operadores” (DANIELLOU, SIMARD E BOISSIÈRES, 2013, p. 95).

Assim, de um lado temos um coletivo de operadores que mobilizam competências para gestão das variabilidades vivenciadas no campo que são, na verdade, enxergadas como situações de normalidade pelos superiores e de outro lado um grupo de gestores que se apoiam na criação de procedimentos e normas que cada vez mais se distanciam das situações reais de campo e não contemplam a opinião e as experiências dos trabalhadores. Essa situação é comumente chamada de normalização do desvio.

“A normalização do desvio acontece quando a transgressão de regras importantes de segurança é não somente amplamente conhecida, mas também tolerada e aceita pelos pares e pela hierarquia como um comportamento normal ou aceitável, tendo em vista as circunstâncias” (DANIELLOU, SIMARD e BOISSIÈRES, 2013, p. 101).

A normalização do desvio, assim como as situações de normalidade e de “desvios” à regra são comumente experienciadas nas organizações, porém, na literatura é escasso o número de publicações que abordam essa temática de uma forma sequencial e sistematizada.

Por último, é importante salientar que Detchessahar (1997) afirma que para a criação de espaços de discussão como retorno de experiência é necessário que exista certa formalidade com relação ao seu planejamento, e que sua realização se dê em um local com ferramentas e estruturas apropriadas para maximizar os ganhos obtidos através da discussão. O objetivo é formalizar as discussões do que é percebido no campo e que já ocorrem entre alguns grupos de trabalhadores. No entanto, os seus resultados não chegam a toda organização e, por sua vez, não produz transformação

das técnicas e do planejamento do trabalho (DETCHESSAHAR, 1997 *apud* ROCHA DANIELLOU e MOLLO, 2014).

3. Metodologia

O estudo é classificado como qualitativo e observacional com corte transversal (MARCONI; LAKATOS, 2003). A fonte dos dados foi o ambiente natural, onde foi analisado o processo de trabalho e os fatores associados, buscando entender com profundidade o contexto estudado e os objetivos estipulados (MIMAYO, 1994).

A técnica utilizada para coleta dos dados foi a observação, sendo que todas foram diretas, planejadas e realizadas em ambiente real e concreto, registrando o curso da atividade em anotações, croqui, fotos, quadros e gravações de áudio.

O local analisado foi o setor de linha viva de uma companhia energética, o qual concentra operadores que executam a atividade de manutenção na rede de distribuição de alta e baixa tensão. Essa equipe utiliza caminhões com cestas aéreas para suspensão do eletricitista e realiza suas atividades com a rede energizada (método ao contato).

O método teórico utilizado como referencial para a pesquisa foi a análise ergonômica do trabalho (AET). Os aspectos gerais e operacionais da AET são bem conhecidos e difundidos e, além disso, mostra-se como uma metodologia sensível para coleta e registro de informações relacionadas à atividade. O seu princípio de funcionamento consiste em evidenciar, por meio de análises, visualizações e coletas de dados nos ambientes laborais, discrepâncias entre o prescrito e o real. Dessa forma, é possível compreender a atividade de trabalho executada do ponto de vista da microergonomia, ou seja, da atividade, modificando e transformando a realidade do trabalho (GUÉRIN *et al.*, 2001).

A AET busca reconhecer as disfunções presentes dentro da organização de trabalho a partir do estudo da atividade real do trabalho - “a forma como o homem efetivamente se comporta ao desempenhar o seu trabalho e não como ele deveria se comportar” (ABRAHÃO *et al.*, 1999, pg. 6). Dessa forma, o método da AET utiliza-se de uma intervenção dentro da organização através de observações, questionários, tomada de fotos e vídeos, conversa direta com os trabalhadores, entre outros, a fim de compreender o funcionamento geral da empresa, as atividades dos trabalhadores e os constrangimentos envolvidos nas atividades (GUÉRIN *et al.*, 2010; SIMOES *et al.*, 2012).

O levantamento das informações de campo ocorreu por meio do acompanhamento de 11 atividades. Nas idas a campo foi possível filmar a atividade, entrevistar os operadores e analisar os procedimentos estabelecidos na ordem de pedido. Após a ida a campo, foi possível apresentar as atividades de filmagem para os trabalhadores e solicitar que opinassem sobre os procedimentos executados. O objetivo dessa apresentação era criar um espaço de discussão sobre alguns aspectos e anomalias envolvidas em certas atividades.

Durante a apresentação, um operador comentava sobre as atividades executadas e, posteriormente, abria-se um espaço para os demais operadores opinarem sobre o curso da atividade. Esses momentos também foram gravados para posterior exame.

A seguir serão apresentadas algumas atividades observadas no campo, bem como, as verbalizações coletadas no espaço de discussão após a autoconfrontação dos atores sociais envolvidos no processo.

4. Resultados

Na empresa em estudo, o eletricitista de linha viva realiza sua atividade, seja de operação ou manutenção, em redes energizadas a 13,8 Kv. Trata-se de uma atividade de alto risco e norteadas por inúmeras variabilidades relacionadas às condições climáticas, configurações de tamanho de equipe, tipos de equipamentos, estado da rede e características inerentes ao local da intervenção.

Nessa atividade, ao contrário do que a abordagem tradicional de análise do trabalho poderia apontar, o distanciamento entre o prescrito e o real é algo constante e evidente no dia-a-dia de trabalho. O distanciamento da prescrição, necessário para a concretização desse trabalho, ocorre, principalmente, devido às regras e os procedimentos operacionais não abarcarem as imprevisibilidades das variabilidades vivenciadas no curso da atividade de campo.

A atividade do eletricitista é complexa, dinâmica e norteadada por imprevisibilidades. As imprevisibilidades são inerentes à sua atividade e é possível vivenciá-las desde o momento de recebimento de uma nota de manutenção até o momento de execução do procedimento no campo.

Os operadores da LV recebem a programação dos serviços a serem executados com um dia de antecedência ou, às vezes, na própria manhã da atividade. Em certos dias é necessário fazer alguns reajustes, visto que o número de operadores previstos para o dia sofre alterações, conforme verbalização do supervisor:

“Fiz a programação para duas equipes reduzidas. Como um empregado faltou, tive que me reorganizar para achar um serviço para a equipe pesada.”

As equipes reduzidas atuam em trabalhos menos complexos, como poda de árvore e troca de fase e são constituídas por trios. Já a equipe pesada atua em serviços mais complexos, como troca de chave-faca por SF6 ou troca de poste com linha energizada, sendo formada por quarteto ou quinteto.

Um ponto levantado pelos trabalhadores da LV refere-se às informações limitadas na nota de pedidos. Na maioria das vezes, a nota não especifica todos os serviços de execução no campo, pois, quem faz a inspeção, às vezes, não possui a mesma experiência e vivência de campo que os trabalhadores da LV ou executam a inspeção em pouco tempo, conforme verbalizações abaixo.

“O pessoal da inspeção não possui o mesmo olhar que o nosso. Eles só passam e dão uma olhada rápida. Nem sempre anotam tudo que precisa ser corrigido.”

“Vou fazer um serviço em uma árvore, só que no poste adjacente tem um fio partido. A inspeção não viu isso, só eu que sou da Linha Viva que vejo. Antes de fazer tudo, terei que emendar o fio.”

Apesar da incompatibilidade entre aquilo que está na nota e o que será executado no campo, os operadores da LV adotam algumas estratégias:

“Sempre levo alguns equipamentos a mais no caminhão para diminuir esses imprevistos.”

“Quando chego no campo e vejo que tem um serviço a ser feito que não estava na nota, faço assim mesmo. Isso não tem problema não. Faço isso para reduzir meu serviço a ser feito no futuro.”

Em outro trabalho foi especificado para os eletricitistas realizarem manutenção na chave faca, porém, como o poste estava posicionado em uma esquina e a movimentação de carro e pedestres na rua era intensa, eles não executaram o serviço, pois, o bloqueio da rua não havia sido solicitado previamente.

Em uma situação semelhante à anterior, a programação do serviço não foi executada devido à rua ser estreita, de mão dupla e com trânsito intenso de caminhões, carros de passeio e ônibus. Os eletricitistas, juntamente com o encarregado, conversaram e optaram por não executar o serviço naquele dia. O encarregado entrou em contato com o programador e explicou a situação.

“O serviço tem que ser realizado no final de semana ou tem que pedir autorização da BHtrans para fechar o trânsito, assim não dá para fazer”. (Encarregado).

Em outra visita a campo foi possível evidenciar os contrastes e variabilidades encontrados em um mesmo procedimento. Neste dia, a equipe estava reduzida, ou seja, existiam apenas três eletricitistas na unidade para executarem as atividades. Diante disso, o encarregado analisou a nota de manutenção recebida da equipe programação e alocou dois serviços “aparentemente” semelhantes para a equipe: realizar a troca de fase B para C. Após o recebimento da nota de manutenção, a equipe preparou os equipamentos necessários para a atividade de campo, inspecionou o caminhão, leu toda a documentação e seguiu para o campo.

No campo, foi possível visualizar um contraste entre os procedimentos. O procedimento 1 era em uma rua com aclive acentuado e em uma cruzeta com espaçamento menor entre as fiações e o procedimento 2 era em uma cruzeta de fibra e com todas as chaves ligadas a um para-raio.

O aclive acentuado da rua exigia modos operatórios compensatórios na caçamba, pois, a inclinação da rua não era compensada pelo nivelamento da caçamba, conforme relato do eletricitista. Além disso, foi necessário aguardar a liberação do COD para começar o serviço, causando atraso na execução.

“Fiquei cansado depois de um tempo de serviço. Fico todo torto e isso desgasta um pouco. Tira a concentração.”

No outro procedimento, apesar da rua ser plana, o constrangimento estava atrelado à existência de para-raios em cada fase. A existência da fiação do para-raios limita o modo operatório do eletricitista e causa maior constrangimento na execução da atividade, pois, aumenta o risco de contato com outras estruturas adjacentes.

“Com a chave-faca e para-raio é terrível. Aí trabalho com tensão da rede próxima de mim e com tensão emocional.”

No procedimento 2, troca de fase, o eletricitista experiente realizou procedimentos que estavam além da prescrição. O eletricitista no solo, ao observar determinada atividade do seu colega no alto do poste, verbalizou:

Eletricista solo: *“Está vendo, esse é o pulo do gato que tinha te falado no caminho. Veja que o XXX não abriu o para-raio primeiro, como manda a ND. Ele isolou primeiro (lençol isolante), conferiu se não tinha nenhuma parte metálica exposta e, só depois, abriu o para-raio. O cru segue a regra. O novato iria fazer do jeitinho que a ND manda. Lá na escolinha o eletricitista sabe até qual poste está rachado, mas aqui no campo é diferente.”*

Pesquisador: *“Como já sabem desses ajustes no campo, não seria possível incorporá-los a uma nova regra?”*

Eletricista solo: *“Não dá. São muitas situações diferentes, por isso não dá pra mudar a regra. A norma tem que ser geral mesmo. O jeito é aprender com o tempo mesmo. Cada condição é muito diferente da outra. Tem vez que cubro (lençol isolante) mais estruturas lá em cima para o meu colega de baixo não ficar preocupado. Faço isso para ele não precisar ficar andando de um lado pro outro. A regra não dá conta dessa nossa interação.”*

Neste mesmo procedimento também foi possível observar outra estratégia construída pelo experiente. Ao descer da caçamba, questionei:

Pesquisador: *“O procedimento prescrito era a troca de fase, porém, seu colega que estava no solo afirmou que você fez outros procedimentos. Por quê?”*

Eletricista caçamba: *“Sempre procuro ir além do serviço. Faço isso para não ter retrabalho lá na frente. Quando cheguei lá em cima vi que a conexão estava gasta, aí pedi uma pasta antioxidante. Também reparei que as conexões estavam frouxas, aí apertei todas. E também vi que parte da fiação estava corroída, troquei o pedaço velho por um novo. Bati o olho e vi que a fiação estava um pouco danificada por fora, quando abri a capa do fio, estava mesmo. Nós (própria empresa) temos essa preocupação, a contratada não!”*

Após acompanhar diversas atividades dos operadores no campo e evidenciar as estratégias mobilizadas para o cumprimento da tarefa determinada pela gestão, o espaço de discussão foi realizado em uma das salas da unidade de apoio. Na sala estavam presentes quatro operadores da equipe de LV, um gestor e um ergonomista. Durante a apresentação do vídeo, um dos funcionários foi convidado a falar o quê acontecia no vídeo enquanto os outros funcionários também teciam comentários. Todas as ações eram filmadas para futuramente serem autoconfrontadas.

Em alguns momentos, durante a apresentação do vídeo, os funcionários observavam momentos críticos que iremos descrever a seguir no intuito de demonstrar o quê foi discutido durante as apresentações do vídeo. Um desses momentos foi no começo da segunda parte do procedimento, na etapa de colocação da proteção na rede. O eletricitista 2 observou que:

“[...] agora ele está isolando ali uma parte que ele não vai mexer, mas porque ali é ponto aterrado. Na análise deles, lá eles devem ter visualizado que ele poderia vir encostar [...]” (Eletricista 2).

Outro ponto observado foi a dificuldade de movimentação no poste em que estava sendo realizada a operação, sobre isso o eletricitista 3 diz:

“[...] o poste ali é pequeno, é dez metros e aí você não tem espaço, se ele subir muito ele fica muito perto da rede [...] ali também tem o ramal, braço direito, telefônica, é muita coisa atrapalhando, quando o poste é mais alto esse espaço é maior e aí você trabalha muito mais fácil [...]” (Eletricista 3).

Em outro momento, no final da operação, quando o operador tirava o isolamento da rede, o eletricitista 2 disse que:

“[...] às vezes um isolamento daquele ali, qualquer movimento ali, qualquer balanço na rede o isolamento afasta um pouco e aí descobre a rede e entra a parte do supervisor que está na terra, ele tem que estar sempre atento, oh companheiro [chamando], aí pede ele pra para, só que ele não pode assustar e aí você avisa que o isolamento correu um pouco [...]” (Eletricista 2).

Essas verbalizações feitas pela equipe demonstram um conhecimento gerado na prática da atividade. Eles não falam apenas de procedimentos prescritos por quem planeja a tarefa, mas sim, daquilo que é observado e vivenciado no dia-a-dia de trabalho. Isso evidencia um possível canal para que o retorno da experiência seja realizado de forma mais eficaz dentro da organização. Dessa forma é possível evidenciar um compartilhamento desses conhecimentos com a organização como um todo.

Depois das discussões sobre o vídeo foi perguntado aos trabalhadores as suas opiniões sobre esse tipo de atividade desenvolvida. O consenso foi que essa discussão é interessante, uma vez que mesmo não estando presente em todas as atividades filmadas é possível enxergar coisas que durante a atividade às vezes passam despercebidas. Eis uma verbalização:

“[...] é muito bom poder discutir uma “tarefa” olhando de fora dela, dá pra ver muito mais coisa, muita coisa que a gente às vezes tá acostumado e não percebe [...]” (Eletricista 2).

5. Considerações Finais

Percebe-se que o espaço de discussão foi uma interessante estratégia para evidenciar as variabilidades não previstas que acontecem no campo, bem como as estratégias mobilizadas pelos operadores. Importante destacar que para ocorrer o compartilhamento desses procedimentos dentro das organizações é necessário que sejam criadas oportunidades para que os trabalhadores possam compartilhar aquilo que é construído durante o trabalho. Assim, compreendemos que o espaço de discussão, tal como foi elaborado, é uma ferramenta para que os trabalhadores possam confrontar uma atividade real, proporcionando a oportunidade de compartilhar aquilo que eles possuem de conhecimento prático.

No entanto, é necessária uma prática mais prolongada desses espaços para que seja mais natural o compartilhar de conhecimentos. Foi percebido que a equipe estudada possui um costume de explicar as questões relacionadas à atividade real de uma maneira impessoal, isso se mostra pelo fato que não foi observada nenhuma fala que remetia diretamente a algum evento passado ocorrido com pessoa que comentava, aparentando também certo receio pelo que poderia ocorrer ao falar de algo que tenha gerado um incidente.

Também é importante mobilizar todos os gestores no desenvolvimento de um dispositivo eficiente de retorno de experiência. Dessa forma, enxergamos que para o espaço de discussão trazer um resultado efetivo é necessário que os outros atores sociais, além da equipe de LV, compreendam através do que foi elaborado o benefício desse tipo de discussão e se disponham a ouvir as demandas dos funcionários.

Referências

- ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. **Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades**. Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos, p. 229-240, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Addison-Wesley, Reading MA, 1978.
- DANIELLOU, F., SIMARD, M. E BOISSIÈRES, I. **Fatores Humanos e Organizacionais da Segurança Industrial: um estado de arte**. Número 2013-07 dos Cadernos da Segurança Industrial, ICSI, Toulouse, França, 2009.
- DETCHESAHAR, M. **Eléments pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion**. Thèse (Doctorat en Sciences de Gestion). Rennes I, 18 septembre, 1997.
- FALZON, P.; MOLLO, V. **Para uma ergonomia construtiva: as condições para um trabalho capacitante**. Laboreal. Volume V, nº1, 2009. Pp. 61-69.
- GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.
- LIMA, F. P. A. **Norma e atividade humana: modelos dinâmicos da prescrição e historicidade das situações de trabalho**. Trabalho e abordagem pluridisciplinar: estudos Brasil, França e Argentina. DIEESE/CESIT (Orgs.). São Paulo (DIEESE)/Campinas (CESIT): 2005. Pp. 51-68.
- LIMA, F. P. A. ; DINIZ, E. H.; ROCHA, R.; CAMPOS, M. (2015). Barragens, barreiras de prevenção e limites da segurança: para aprender com a catástrofe de Mariana. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 40 (132): 118-120. DOI: <https://doi.org/10.1590/0303-7657ED02132115>
- LLORY, M. e MONTMAYEUL, R. **O acidente e a organização**. Editora: Fabrefactum. Organizadores: Francisco de Paula Antunes Lima e Rodrigo Ribeiro. Belo Horizonte, 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MIMAYO, M. C. S. **Ciências, Técnicas e Arte: o desafio da pesquisa social**. In: MIMAYO, M. C. de S. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 10ª ed. Petrópolis, R.J: Vozes, 1994. (p.09-29).
- ROCHA, R.; DANIELLOU, F.; MOLLO, V. **O retorno de experiência e o lugar dos espaços de discussão sobre o trabalho: uma construção possível e eficaz**. Trabalho & Educação. Belo

Horizonte – MG, v. 23, n.1, p. 61-74, jan-abr 2014.

ROCHA, R.; MOLLO, V. ; DANIELLOU, F. . Les espaces de débat sur l'activité réelle. In: Violaine Bringaud; Benoit Journé; Safietou Mbaye; Geneviève Saliou; Stéphanie Tillement. (Org.). **Le Retour d'Expérience dans les organisations à risques**. 1ed.Paris: Presses des Mines, 2016, v. 1, p. 87-99.

SCHWARTZ, Y. **Expérience et connaissance du travail**. Paris, Messidor/Editions Sociales, 1988.

SIMÔES, R.; DANIELLOU, F.; NASCIMENTO, A. From prescribed to real rotations: a means of collective protection for the health of workers in a soft drink factory. **Work**, 41, Suppl. 1, 3136-42. Doi: 10.3233/WOR-2012-0574-3136.