

AMELIA CARLA SOBRINHO BIFANO

Um estudo ergonômico sobre a “sistemática de posicionamento” no quadro de concepção e desenvolvimento de produto.

Tese apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção  
do título de Doutor em Engenharia.

São Paulo

2007

AMELIA CARLA SOBRINHO BIFANO

Um estudo ergonômico sobre a “sistemática de posicionamento” no  
quadro de concepção e desenvolvimento de produto

Tese apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção  
do título de Doutor em Engenharia

Área de concentração:  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Doutor  
Laerte Idal Sznelwar

São Paulo

2007

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com anuência de seu orientador.

São Paulo, 21 de junho de 2007.

Assinatura do autor \_\_\_\_\_

Assinatura do orientador \_\_\_\_\_

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Bifano, Amélia Carla Sobrinho**

**Um estudo ergonômico sobre a "sistemática de posicionamento" no quadro de concepção e desenvolvimento de produto / A.C.S. Bifano. --Ed.rev.-- São Paulo, 2007.**

**222 p.**

**Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Ergonomia 2.Interação interpessoal 3.Desenvolvimento de produtos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

A Everaldo e Nelsa.

## AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, pela acolhida e pela oportunidade de dar vista a este trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar, por ter acreditado na minha proposta e pela paciência e compreensão nos momentos de dúvidas, de incertezas e de decisões sobre quais caminhos seguir. Agradeço principalmente por ter me instigado ao pensamento reflexivo tão caro a um pesquisador.

Ao professor Pierre Falzon pela acolhida e apoio constante durante o período do doutorado sanduiche, no Laboratório de ergonomia do CNAM – Conservatoire National des Arts et Métiers, França.

Aos professores Lívia Matias Simão, Afonso Carlos Correa Fleury e Fausto Leopoldo Mascia pelas discussões em torno da temática e pelas sugestões preciosas em termos de subsídios para a construção deste trabalho.

Aos membros das equipes de projeto das empresas estudadas, que, pela disponibilidade pessoal e a disponibilização de seu ambiente de trabalho permitiram a concretização do estudo.

Aos amigos constituídos nesta etapa da minha vida, na USP e no CNAM, com quem aprendi muito e com quem pude sempre contar.

Aos queridos amigos de todos os dias, pelo apoio e pela compreensão nos momentos difíceis, nunca se afastando de mim.

À área de Economia Familiar, principalmente à Prof.a. Ana Lídia Coutinho Galvão, por assumir as responsabilidades acadêmicas a mim inerentes, possibilitando a minha liberação.

A Suely e Margarida, muito mais que funcionárias da pró-reitoria de pós-graduação da UFV, foram apoio, segurança e solidariedade encarnadas.

À UFV, pela minha liberação para as atividades do Curso.

À CAPES, que através dos programas PICDT e Doutorado Sanduíche, permitiu o desenvolvimento e finalização deste trabalho.

*Como palavra, é precisamente o produto de um relacionamento recíproco entre falante e ouvinte, expedidor e destinatário. Toda e qualquer palavra expressa um em relação ao outro. Eu próprio dou a mim mesmo forma verbal a partir do ponto de vista de outrem, isto é, no fim das contas, a partir do ponto de vista da comunidade a que pertença. Uma palavra é uma ponte lançada entre mim e o outro [...] é um território compartilhado, quer pelo expedidor, quer pelo destinatário.*

*(Mikhail Bakhtin)*

## RESUMO

Este estudo se originou da necessidade de aprofundamento teórico nas reflexões sobre a dinâmica das relações entre os sujeitos envolvidos em um projeto. Optou-se em trabalhar com o conceito de atividade, sendo esta inserida num determinado contexto sócio-histórico. A proposição da inserção da temática das relações entre os sujeitos, parte do pressuposto de que as teorias que embasam os procedimentos de organização da equipe e de condução do projeto, por meio da definição de prescrições e do estabelecimento de requisitos a serem cumpridos, posicionam os indivíduos, que constituem o processo, distanciados de sua posição de sujeito agente e, por consequência, do caráter ativo dessa sua presença. Essas teorias não consideram que o contexto, as particularidades de uma dada situação e as contingências sejam aspectos importantes no desenvolvimento da atividade. A proposta deste estudo, ao contrário, parte do princípio de que para compreender o projeto é preciso compreender sua constituição, que, por sua vez, ocorre a partir das relações entre os sujeitos agentes em seu ambiente concreto e simbólico. Ou seja, o projeto em execução passa a ser visto como em constituição pelos sujeitos agentes em um determinado contexto espaço/temporal. O desafio é precisamente situar essa abordagem ao encontro de uma ergonomia que integre os aspectos organizacionais e sociais do trabalho ou das relações interpessoais, que são ainda pouco levados em consideração nas temáticas de pesquisa. O objetivo deste estudo, foi compreender como se dá a estruturação das relações entre empresas e seus desdobramentos no decorrer das atividades inerentes a um projeto contratado, por meio do olhar proporcionado pela teoria do “agir organizacional” e pela “sistemática de posicionamento”. Conseguiu-se mostrar as organizações enquanto processos dinâmicos de ações e decisões que, como tal, se constituem, mudam e se transformam no decorrer do tempo; bem como que essa movimentação é dinâmica e relacional; é a partir das relações que os sujeitos agentes constituem suas posições e interagem, produzindo ações intencionais em direção ao alcance dos objetivos e metas, que são particulares e também coletivas, presentes e futuras. Pôde-se demonstrar, pelos resultados deste caso estudado, a constituição de uma organização – a equipe do projeto de concepção e desenvolvimento do programa de apoio à decisão, a partir da constituição individual de seus



sujeitos em termos de suas identidades profissionais, seus valores e objetivos particulares, ou seja, de sua constituição individual a partir do coletivo que existe nele mesmo, e de suas inter-relações com outros sujeitos na estruturação da equipe de trabalho. O agir organizacional apresentou-se como uma confluência – não necessariamente sem conflitos - de vários processos em interdependência e ocorrendo simultaneamente. A idéia de posicionamento para descrever a dinâmica da movimentação dos sujeitos no decorrer do projeto se apresentou mais adequada em detrimento das noções de estatuto e papéis, devido ao seu caráter estático e à determinação *a priori* das funções a serem desempenhadas pelos indivíduos.

Palavras-chave: ergonomia, relação de serviço, relações interpessoais, sistemática de posicionamento.

## ABSTRACT

This study originated from the need of theoretical deepness in the reflections on the dynamics of the relationships among the subjects involved in a project. It was chosen in working with the activity concept, being this inserted in a certain socio-historical context. The proposition of the insert of the thematic of the relationships among the subjects, comes from the presupposition that the theories that base the procedures of organization of the group and of conduction of the project, through the definition of prescriptions and of the establishment of requirements to be accomplished, the position of the individuals, that constitute the process, distanced of its position of subject agent and, for consequence, of the active character of its presence. Those theories don't consider that the context, the particularities of a given situation and the contingencies to be important aspects in the development of the activity. The purpose of this study, on the contrary, starts from the beginning that to understand the project is necessary to understand its constitution, that is, it happens starting from the relationships among the subject agents in its concrete and symbolic environment.. In other words, the project in execution starts to be seen as in constitution by the subject agents in a certain context space/time. The challenge is precisely to place that approach to the encounter of an ergonomics that integrates the organizational and social aspects of the work or of the interrelations, which are still not taken into account in the thematic of research. The objective of this study, was to understand how the structuring of the relationships between companies and their unfoldings in elapsing from the inherent activities to a contracted project, through the proportionate glance by the theory of the organization acting " and by the " systematic of positioning. ". It was gotten to show the organizations while dynamic processes of actions and decisions that, as such, they are constituted, they change and they become elapsing of the time; as well as that that movement is dynamic and relational; it is starting from the relationships that the subject agents constitute their positions and they interact, producing intentional actions in direction to the reach of the objectives and goals, that they are private and also collective, present and future. It could be demonstrated, by the results of this studied case, the constitution of an organization - the staff of the conception project and development of the support program to the decision, starting from the individual constitution of its subjects in terms of their professional identities, values and private objectives, in other words, of

its individual constitution starting from the collective that exists in itself, and of its interrelations with other subjects in the structuring of the group work. The organizational acting came as a confluence - not necessarily without conflicts - of several processes in interdependence and happening simultaneously. The positioning idea to describe the dynamics of the movement of the subjects in elapsing of the project, showed more appropriated in detriment of the statute notions and papers, due to its static character and to the determination a priori of the functions to be carried out by the individuals.

Key-words: ergonomics, service relationship, personnel interrelations, systematic of positioning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	O modelo estrela do processo de posicionamento .....	104
Figura 2	Seqüenciamento das ações para análise dos dados.....	111
Figura 3	Organização dos dados originários de correio eletrônico.....	113
Figura 4	Desmembramento das ações discursivas para análise.....	114
Figura 5	Categorias lexicais que contribuem para a compreensão do sentido do discurso.....	116
Figura 6	Principais indicadores languageiros utilizados para distinguir e explicar os estilos de discurso.....	117
Figura 7	Marcas lingüísticas para caracterização do tipo de relação quanto à simetria e à assimetria.....	118
Figura 8	Organograma “FornecedorI”.....	121
Figura 9	Organograma “Fornecedor II” .....	122
Figura 10	Organograma “Cliente” .....	124
Figura 11	Distribuição das responsabilidades entre as empresas envolvidas.....	125
Figura 12	Fluxo e intensidade de comunicação entre os componentes da equipe.....	131
Figura 13	Distribuição dos cargos e respectivas atribuições.....	132
Figura 14	Posições dos sujeitos agentes em suas empresas de origem e no projeto.....	133
Figura 15	Participação de cada sujeito institucional ao total das intervenções	142
Figura 16	Proposições de posições gerente geral e chefe de projeto entre as três instituições.....	143
Figura 17	Freqüência de participação dos sujeitos por tipo de intervenção.....	144
Figuras 18 e 19	Percentuais de intervenções de acordo com os sujeitos em relação.....	146
Figura 20	Relações entre os sujeitos envolvidos no processo.....	167
Figura 21	Alterações nas relações entre as instituições envolvidas.....	171
Figura 22	Posições ocupadas pelos sujeitos no projeto.....	172

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Tipo e frequência de intervenções por sujeito institucional.....	144
Tabela 2 -	Participação dos sujeitos por tipo de intervenção.....	144
Tabela 3 -	Percentual de tipos de intervenções nas relações “cliente”/“fornecedor” e “fornecedor1”/“fornecedor1” .....	146

## SUMÁRIO

<b>I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. O trabalho em equipe.....	2
1.2. Construção teórica do problema .....	5
1.3. Objetivos.....	7
<b>1.3.1. Objetivo geral</b> .....	<b>7</b>
1.4. Justificativa deste estudo como contribuição à pesquisa em ergonomia.....	7
<b>1.4.1. O coletivo</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.2. Prestação de serviços, processo de “servicialização” e relação de serviço</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4.3. As relações entre as pessoas – a relação de posicionamento</b> .....	<b>19</b>
1.5. Da organização do texto.....	22
<b>II - QUADRO TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1. A idéia de relação no contexto organizacional.....	25
<b>2.1.1. Modelos “tipo” – aprofundamentos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.2. Crítica aos modelos de relação cliente/fornecedor, parceria / serviço</b> .....	<b>29</b>
2.2. Processo de estruturação organizacional.....	31
2.3. “Teoria do posicionamento”, “posição-sujeito” e “rapports de place” .....	43
<b>2.3.1. O “rapport de places” de François Flahault – 1978</b> .....	<b>44</b>
<b>2.3.2. A influência do pensamento de Michel Foucault</b> .....	<b>48</b>
<b>2.3.3. As proposições da psicologia discursiva: a teoria do posicionamento”</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.3.1. A “teoria do posicionamento”</b> .....	<b>52</b>
<b>2.3.4. “Sistemática de posicionamento” – “Relações de posicionamentos”</b> .....	<b>56</b>
<b>2.3.4.1. O que se denomina relação de posicionamento?</b> .....	<b>56</b>
<b>2.3.4.2. A questão do conceito de papel</b> .....	<b>59</b>

2.3.4.2.1. <i>Crítica ao conceito de papel na proposta de “sistemática de posicionamento”</i> .....	62
<b>2.3.4.3. A questão das estruturas e da determinação a priori das posições</b> .....	<b>65</b>
2.3.4.3.1. <i>Em vez de estrutura, estruturação</i> .....	69
<b>2.3.5. “Sistemática de posicionamento” na perspectiva do “agir organizacional”</b> .....	<b>71</b>
<b>III – HIPÓTESES</b> .....	<b>76</b>
3.1. Construção das hipóteses.....	76
3.2. Hipóteses.....	77
<b>IV – METODOLOGIA</b> .....	<b>79</b>
4.1. A conceituação de atividade neste estudo.....	83
4.1.1. A atividade de trabalho é uma construção social.....	84
4.1.1.1. <i>A atividade é intencional</i> .....	86
4.1.1.2. <i>A atividade é dirigida e limitada</i> .....	86
4.1.1.3. <i>Sobre a distinção tarefa e atividade</i> .....	87
4.2. Linguagem, constituição do sujeito e da atividade.....	88
4.2.1. A linguagem é uma construção social.....	88
4.2.1.1. <i>A questão da alteridade</i> .....	89
4.2.1.2. <i>A linguagem enquanto ação relacional</i> .....	90
4.3. Técnicas para análise de dados languageiros.....	92
4.3.1. Análise do discurso.....	94
4.3.1.1. <i>Discurso e contexto</i> .....	98
4.3.1.2. <i>Discurso e a “Sistemática de posicionamento”</i> .....	99
4.3.1.2.1. <i>Contribuições de Eddy Roulet</i> .....	100
4.3.1.2.2. <i>Modelo de Robert Vion 2001, Rouveyrol, 2005</i> .....	102
<b>V – MÉTODO</b> .....	<b>107</b>
5.1. Método para coleta de dados em campo.....	107
5.1.1. <i>Escolha do caso</i> .....	107
5.1.2. <i>A coleta dos dados</i> .....	108

5.2. Método para análise dos dados.....	111
<b>5.2.1. Procedimentos de análise.....</b>	<b>112</b>
5.2.1.1. Tratamento dos dados “reuniões”.....	112
5.2.1.2. Tratamento dos dados “correios eletrônicos”.....	114
<b>5.2.2. Organização dos dados para análise a partir do discurso.....</b>	<b>114</b>
5.2.2.1. Categorias lexicais: marcas lingüísticas.....	116
<b>VI - APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>120</b>
6.1. Descrição geral do quadro.....	120
<b>6.1.1. Caracterização das instituições.....</b>	<b>121</b>
6.2. Atribuições de responsabilidades.....	125
<b>6.2.1. Constituição da equipe .....</b>	<b>125</b>
6.3. Dinâmica das relações.....	128
<b>6.3.1. Direcionamento, composições e temas do diálogo.....</b>	<b>131</b>
<b>6.3.2. Regras para a condução do projeto .....</b>	<b>136</b>
<b>VII - RESULTADOS E AVALIAÇÕES.....</b>	<b>150</b>
7.1. O quadro.....	150
<b>7.1.1. Posicionamentos institucionais na fase inicial do projeto.....</b>	<b>151</b>
<b>7.1.2. Posicionamentos dos indivíduos na fase inicial do projeto.....</b>	<b>152</b>
7.2. Dinâmica das relações.....	154
<b>7.2.1. Competências individuais e realização das atividades.....</b>	<b>154</b>
7.2.1.1. Ação comunicativa e disponibilidade de ação.....	155
7.2.1.2. Simultaneidade dos processos individuais na ação coletiva.....	156
7.3. Processos de estruturação organizacional .....	157
<b>7.3.1. Processo de cooperação .....</b>	<b>158</b>
7.4. Estruturação das relações .....	160
<b>7.4.1. Organização das posições-sujeito.....</b>	<b>161</b>
7.4.1.1. Estruturação das posições sujeito – institucional.....	162
7.4.1.2. Estruturação das posições sujeito – individual.....	166
<b>VIII - DISCUSSÕES FINAIS.....</b>	<b>168</b>



8.1. Tipificações de relações a partir do processo de estruturação organizacional.....	169
<b>IX - CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS.....</b>	<b>181</b>
9.1. Conclusões.....	181
9.2. limitações e perspectivas para trabalhos futuros.....	183
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>185</b>

## I - INTRODUÇÃO

Este estudo se originou da necessidade de aprofundamento teórico nas reflexões relacionadas ao processo de concepção e desenvolvimento de produtos, iniciado no mestrado (BIFANO, 1999, 1999a, b, 2000), onde as discussões trataram da inserção das necessidades do cliente/usuário no projeto a partir do conhecimento obtido por meio do acompanhamento das atividades cotidianas nas quais o produto está inserido, de forma a compreender as estratégias e a constituição particular do produto pelos usuários, na intenção de torná-lo “adequado”, e, por consequência, as limitações do projeto com relação às reais necessidades dos usuários.

Esses trabalhos, em contrapartida, suscitaram o aprofundamento das questões relativas à incorporação dessas necessidades ao projeto (BIFANO, 2002; BIFANO e SZNELWAR, 2004) por parte da equipe no decorrer do processo de concepção e desenvolvimento, culminando na proposta desenvolvida neste estudo, que trata do conhecimento da dinâmica das relações<sup>1</sup> entre os sujeitos envolvidos no projeto, sob a perspectiva da atividade enquanto inserida num determinado contexto sócio-histórico, como instrumento para explicação e compreensão do próprio processo.

A proposição da inserção da temática das relações entre os sujeitos parte do pressuposto de que as teorias que embasam os procedimentos de organização da equipe e de condução do projeto, por meio da definição de prescrições e do estabelecimento de requisitos a serem cumpridos, posicionam os indivíduos, que

---

<sup>1</sup> A noção de “relação” indica que as posições dos indivíduos não são independentes e justapostas, mas que existe entre elas uma ligação e um ajustamento mútuos. Designa a forma e a natureza da ligação que une duas ou várias pessoas; ela se inscreve numa certa durabilidade e se distingue de contatos efêmeros, em que a ligação não sobrevive ao encontro (MARC e PICARD, 2000). Essa idéia de ajustamento mútuo permite vislumbrar a relação enquanto processo que se movimenta de acordo com sua finalidade e intencionalidade; sobrevive ao encontro e pode permanecer mesmo à distância. O conceito de relação não invalida, entretanto, o de interação, se for possível assumir que as interações participam do processo relacional, mas que este último não se reduz às interações. As relações possuem um forte componente espacial, temporal e contextual, que se perde nas análises que focam estritamente as interações.

constituem o processo, distanciados de sua posição de sujeito agente<sup>2</sup> e, por conseqüência, do caráter ativo dessa sua presença. Essas teorias não consideram que o contexto, as particularidades de uma dada situação e as contingências sejam aspectos importantes no desenvolvimento da atividade.

A proposta deste estudo, ao contrário, parte do princípio de que para compreender o projeto é preciso compreender sua constituição, que, por sua vez, ocorre a partir das relações entre os sujeitos agentes em seu ambiente concreto e simbólico. Ou seja, o projeto em execução passa a ser visto como em constituição pelos sujeitos agentes em um determinado contexto espaço/temporal.

O desafio é precisamente situar essa abordagem ao encontro de uma ergonomia que integre os aspectos organizacionais e sociais do trabalho ou das relações interpessoais, que são ainda pouco levados em consideração nas temáticas de pesquisa (FALZON, 1995; FALZON e LAPEYRIERE 1998; VALLÉRY, 2004).

Trata-se de situações de relações “de serviço”, nas e pelas quais trabalhar, “consiste essencialmente em tratar informações de diversas naturezas e intercambiar conhecimentos no quadro de interações complexas” (VALLÉRY, 2004, p. 124).

## 1.1. O trabalho em equipe

Dentre as características que compõem o quadro de trabalho em projetos, destacam-se a transformação do trabalho individualizado, para o trabalho executado de forma necessariamente coletiva, devido à sua natureza multifacetada em termos de domínios de conhecimentos e de competências técnicas de vários profissionais; seu elevado conteúdo subjetivo, visto que os sujeitos partem de “conceitos abstratos

---

<sup>2</sup> A denominação “sujeito agente” se faz importante como forma de ressaltar que se trata de um sujeito concreto e ativo na sua constituição enquanto pessoa com identidade própria, como também de diferenciar da denominação “sujeito ator”, em que o sujeito é percebido como desempenhando vários papéis, mas o próprio sujeito em sua identidade única desaparece. Nesse caso, poderia correr o risco de se referir a um papel específico e não ao sujeito concreto.

e simbólicos” que deverão ser concretizados em um produto físico; o caráter relacional da atividade, em razão da natureza própria do trabalho, em que as soluções necessitam ser negociadas e as ações coordenadas continuamente.

Num contexto de projeto, os processos relacionais se constituem entre os sujeitos individuais da mesma equipe, entre a equipe e os clientes / usuários e entre sujeitos institucionais. Cada um desses processos apresenta especificidades distintas de acordo com as situações concretas em que ocorrem, conforme exemplificado a seguir.

As relações entre os componentes de uma mesma equipe são permeadas pelas competências e pelas atribuições relativas à atividade de cada sujeito, o que os coloca em posições distintas, uns com relação aos outros. Existe uma pressão temporal relativa aos prazos de execução; esse constrangimento temporal real está relacionado à utilização de estratégias de ação por parte dos sujeitos agentes em termos de escolhas de determinadas atividades em detrimento de outras, de forma a cumprir o prazo ou a negociar sua ampliação quando se percebe ser necessário e possível. Cada um dos sujeitos que integram a equipe está geralmente envolvido no desenvolvimento de mais de um produto, ou seja, ao participar ativamente de outros processos, o sujeito se constitui ativamente em relação a vários outros sujeitos e seus processos de escolha necessitam acomodar cognitivamente todas essas situações distintas. Como nem sempre os sujeitos envolvidos no desenvolvimento participam também da concepção, é comum ocorrer de determinados sujeitos não dominarem as funcionalidades do produto e terem dificuldade em estruturar sua parte específica e recorrer aos outros sujeitos da equipe, visando obter as informações necessárias para a sua própria atividade; são situações permeadas por conflitos de escolhas individuais, por cooperação e por negociação de novos procedimentos e posições a serem ocupadas.

No caso das relações entre a equipe<sup>3</sup> e os clientes/usuários, apesar da inserção do usuário no decorrer do processo de desenvolvimento de produto já ser aceita como fato, principalmente nos projetos “sob encomenda”, como é o caso neste estudo,

---

<sup>3</sup> O termo equipe, neste estudo, designa os sujeitos enquanto ocupando a posição de representante da instituição.

nem sempre esse cliente/usuário se dispõe a participar, o que de certa forma limita a ação da equipe. O cliente/usuário, por sua vez, possui motivos que podem ir desde não saber efetivamente o que quer, até não querer investir tempo e esforço em um trabalho para o qual contratou “outro” para executar; em alguns casos, o distanciamento físico entre o cliente / usuário e a empresa torna impossível que este esteja presente fisicamente; nesse tipo de relação o processo de cooperação e o aprofundamento nas relações entre as pessoas são quase inexistentes e a própria não participação do cliente/usuário delimita o tipo de relação que se estabelecerá. Dependendo do tipo de produto, como o caso de programas de apoio à decisão, determinadas informações não são liberadas, porque são dados considerados estratégicos. A participação do cliente/usuário pode estar, portanto, também relacionada aos outros processos exteriores com os quais está envolvido.

Quando o projeto envolve equipes pertencentes a instituições distintas<sup>4</sup>, além das questões relativas às necessidades e aos desejos particulares dos indivíduos que constituem a equipe, o parcelamento do processo de desenvolvimento do produto reflete a própria organização da equipe e de seu trabalho; a contratação de consultores externos à empresa para o atendimento de necessidades específicas ou a “terceirização” de partes do projeto, com vistas à redução de custos, são situações em que os sujeitos não se identificam imediatamente em suas posições e atribuições no “novo” projeto, apesar de estarem, estatutariamente, ou seja, formalmente, na mesma “função”. Eles necessitam, ao contrário, negociar seu lugar efetivo, sua posição com relação aos outros. Essa negociação não transcorre linearmente, porque suas atribuições estão relacionadas ao estatuto que ocupam e também à sua identidade profissional. No caso das posições de cada instituição no projeto, essa negociação passa também pela disputa sobre a maneira como cada instituição vê a organização do trabalho.

---

<sup>4</sup> Como no caso de parceria entre empresas para o desenvolvimento de um determinado produto para uma outra empresa cliente / usuária.

## 1.2. Construção teórica do problema

As realidades das várias equipes de projeto e dos indivíduos usuários/clientes são muito distintas, e as posições ocupadas por cada um destes de forma a atender determinado tipo de projeto a ser desenvolvido parecem ser flutuantes e, em alguns casos, indefinidas. Essas alterações, entretanto, não podem ser explicadas pelas noções de estatuto e papel comuns às abordagens organizacionais, aos clássicos das ciências sociais, da psicologia e da ergonomia, porque, ao contrário desses conceitos, as posições são dinâmicas.

Os clientes têm poder de decisão sobre sua participação no projeto, e eles são distintos, possuindo necessidades e expectativas particulares; o cliente não é, portanto, passivo, e nem sempre está disponível para fornecer as informações que a equipe de projeto considera necessárias ao desenvolvimento do produto. Os requisitos e prescrições relativos ao projeto, principalmente no caso do produto “sob medida”, perdem importância se o cliente não os valida.

Existem conflitos entre as equipes de instituições distintas relativos às posições ocupadas pelos sujeitos enquanto representantes da cada instituição. Suas posições variam, em termos de seu estatuto, tanto do ponto de vista do contrato quanto das demandas informais, o que pode estar relacionado ao nível de comprometimento dos sujeitos institucionais com o produto, devido ao grau de responsabilidade a ele inerente na execução do projeto.

No que diz respeito a essas questões relacionais, a literatura apresenta modelos que são descrições estáticas no tocante à estruturação das relações. Estas se apresentam ora extremamente hierárquicas e fechadas, como no modelo de relação cliente/fornecedor, ora extremamente abertas e flexíveis, como no modelo de relação de parceria (no setor industrial) e de relação de serviço (no setor de serviços) (DAVID, 2001; SARDAS, 2001). Os modelos encontrados na literatura (SARDAS 2001; DAVID e TEIGER, 2003; FILLIETTAZ e BRONCKART, 2005) se mostram, entretanto, insuficientes para explicar tal situação. Nestes modelos, as

relações são descritas de forma dual - cliente/fornecedor, prestador/prestatário, agente/usuário -, não contemplando as relações grupais, onde outros estatutos podem estar envolvidos.

Apesar de o foco deste estudo não estar direcionado à problemática organizacional em si, mas à compreensão das atividades de trabalho relativas ao desenrolar do projeto de concepção e desenvolvimento de produto, percebeu-se que para compreender essas atividades era necessário se deter, num primeiro momento, nas questões organizacionais. Estas são questões imbricadas, e a compreensão de uma passa necessariamente pela outra; pode-se dizer que as atividades executadas no decorrer do projeto são as manifestações da constituição organizacional na qual as instituições estão inseridas.

A percepção do projeto enquanto processo de ações e decisões dos sujeitos agentes (MAGGI, 2006), permite colocar o homem no centro das discussões e, por conseqüência, incorporar outros aspectos que estão em ação na constituição e no desenvolvimento das atividades de trabalho em equipe, como, por exemplo, as escolhas humanas e técnicas, as prioridades e os outros processos de ação e decisão de orientação de negócio de cada instituição.

A visão desse processo de relações entre os sujeitos agentes dentro de um campo de decisão e ação delimitado permite sair da rigidez dos modelos para a possibilidade da existência de “tipos” organizacionais, dos mais rígidos e hierárquicos aos mais flexíveis e simétricos, que podem variar, coexistir e se transformar, como também da restrição do olhar sobre os processos relacionais como interações deslocadas dos outros processos dos quais os sujeitos participam e das regulações que são às vezes exteriores, como opção para a compreensão das atividades de trabalho em equipe.

## 1.3. Dos Objetivos

### 1.3.1. Geral

Compreender como se dá a estruturação das relações entre empresas e seus desdobramentos no decorrer das atividades inerentes a um projeto contratado, por meio do olhar proporcionado pela teoria do “agir organizacional” e pela “sistemática de posicionamento”.

### 1.3.2. Específicos

- a) Estudar a dinâmica do processo de estruturação das equipes organizacionais no que diz respeito aos tipos de relação que se constituem entre os sujeitos.
- b) Compreender a dinâmica das ações dos sujeitos agentes no desdobramento dos processos entre as pessoas que constituem as relações.
- c) Identificar os elementos e os estilos relacionais que constituem os processos.
- d) Identificar os fenômenos que estão por trás da alteração ou da não-alteração dos posicionamentos dos sujeitos enquanto instituição no decorrer do projeto.
- e) Refletir sobre a adequação do enquadramento teórico e situacional na compreensão dessas “novas formas organizacionais”.

Este estudo possui uma dupla finalidade: ao mesmo tempo em que almeja contribuir com aportes teóricos relevantes ao estudo das atividades de trabalho nessas “novas



formas organizacionais” em que a subjetividade constitui elemento concreto do trabalho, busca também o aprofundamento das discussões a respeito das técnicas de análise das atividades de linguagem, sendo esta um instrumento relacional e de coordenação do processo. Propõe, num nível pragmático<sup>5</sup>, o estudo das relações entre os sujeitos e da forma como estas estão imbricadas na estruturação e organização do projeto. Propõe ainda uma contribuição metodológica, por meio da apresentação de ferramentas para a análise da atividade de linguagem quando esta é essencialmente o próprio trabalho dos sujeitos.

#### 1.4. Justificativa deste estudo como contribuição à pesquisa em ergonomia

Apesar de a organização em si não ser o foco deste trabalho e sim as relações entre os sujeitos enquanto constituintes do projeto, a reflexão sobre a introdução das questões organizacionais como assunto importante à ergonomia se faz necessária porque a proposta apresentada neste estudo se situa na região fronteira dos conhecimentos relativos à equipe de projeto e à organização do trabalho nas organizações.

---

<sup>5</sup> Enquanto corrente filosófica o pragmatismo originou-se no final do século XIX e desenvolveu-se sobretudo ao longo do século XX, principalmente nos Estados Unidos. Charles Sanders Peirce (1839-1914), William James (1842-1910) e posteriormente John Dewey (1859-1952) são os principais representantes desse pensamento em suas várias vertentes. (MARCONDES, 2000)

Na lingüística, a pragmática se caracteriza pelo estudo da linguagem em uso, ou seja, enquanto prática social concreta, examinando-se a constituição do significado lingüístico a partir da interação entre falante e ouvinte, do contexto de uso, dos elementos sócio-culturais pressupostos pelo uso, e dos objetivos, efeitos e conseqüências desses usos. A pragmática pressupõe uma concepção segundo a qual o significado é relativo a contextos determinados e deve ser considerado a partir do uso dos termos e expressões lingüísticos utilizados nesses contextos. Isso não equivale ao “vale tudo”, porque o significado não é visto como arbitrário, mas como dependente do contexto. A consideração do uso envolve, portanto, a determinação das regras e condições de uso que caracterizam os contextos específicos em que o significado se constitui. Afirmar que o significado é “relativo ao contexto” não é o mesmo que afirmar o “relativismo” semântico, cognitivo, ou ético, significa que todas as posições se equivalem e são igualmente válidas. Ao contrário, a consideração de regras, convenções e condições de uso exclui a arbitrariedade, explicitando o processo de constituição e de alteração do significado de uma palavra ou expressão lingüística. (MAINGUENEAU, 1976, 2000; CHARAUDEAU e MAINGUENEAU 2004).

A proposta não diz respeito às atividades de uma equipe de projeto independentemente de sua inscrição num determinado contexto, mas das relações entre os sujeitos que fazem parte de um contexto específico. No caso deste estudo, um contexto constituído de três organizações distintas que se associam para a execução de um projeto: a concepção e o desenvolvimento de um programa de apoio à decisão.

Cada uma dessas organizações possui uma dinâmica própria, a partir da qual os sujeitos se balizam para a sua ação na constituição dessa nova equipe. A inclusão da temática organizacional ajuda a compreender o porquê do procedimento adotado pelos sujeitos em suas atividades de trabalho e como esses procedimentos podem estar relacionados às questões organizacionais, como é o caso na relação de serviço, em que os processos organizacionais institucionais e os processos relativos ao projeto a ser executado e aos indivíduos são inseparáveis, uns participando na constituição dos outros, ou seja, estão imbricados um no outro a constituição organizacional da empresa e as relações entre os indivíduos a partir das posições que ocupam.

A equipe de projeto não pertence ao quadro funcional de uma mesma empresa e, como tal, os sujeitos envolvidos possuem experiências e visões de mundo distintas. Esses sujeitos pertencem ainda ao quadro específico de suas empresas e trabalham nas regiões fronteiriças entre o que sua organização deseja e espera do projeto e o que é possível ser desenvolvido na nova equipe. Porque a relação entre os sujeitos passa pela concepção e desenvolvimento de um produto, está sujeita a constrangimentos e regulações distintas das atividades específicas e diferentes daquelas dos guichês e até mesmo dos consultores, ao mesmo tempo em que também pode imprimir constrangimentos.

Portanto, para dar conta da problemática não é suficiente olhar a equipe de projeto como constituída pelas atividades atribuídas às funções dos sujeitos agentes. Será preciso olhar um pouco mais além, para as suas experiências nas instituições às quais pertencem, onde possuem uma determinada posição e estatuto, para poder compreender a dinâmica de constituição presente, em suas limitações, obstáculos e possíveis transformações. Deve-se olhar as organizações de origem não como

determinantes da nova equipe, mas como pontos de referência para os próprios sujeitos e como o “pano de fundo” de suas relações. O olhar que se pretende mostrar por meio deste estudo privilegia as relações entre as pessoas como constituidoras do projeto possível. Os processos de colaboração, cooperação etc., bem como as atividades a serem efetivadas, serão, portanto, resultantes possíveis dos processos de ações e decisões dos sujeitos entre eles e dos sujeitos com relação às disponibilidades de recursos técnicos e humanos, que delimitam seus campos de ação e decisão. Enquanto o olhar da ergonomia não recaiu, portanto, sobre a questão da organização, este tipo de análise não se tornou possível (DE TERSSAC; MAGGI, 2004; MAGGI, 2006).

De acordo com Maggi (*op.cit.*), até a década de 1990 a organização não fazia parte dos assuntos pelos quais se interessava a ergonomia. Vista por uns como um conjunto de prescrições do taylorismo, era considerada um aspecto do trabalho a combater, um dado que requeria mais oposição do que reflexão; para outros, a “organização” era vista como um produto da “gestão” e, como tal, diferente da perspectiva da ergonomia centrada na atividade do sujeito no trabalho. A organização não muda e, portanto, não se discute a seu respeito, porque ela vem de uma visão “científica” do trabalho, ou porque aparece como um fato inelutável em todas as realidades de trabalho. Apesar de vários aspectos do modelo clássico se manterem, é possível, entretanto, perceber mudanças significativas nos sistemas de produção, serviço, concepção, e até nas relações entre as empresas (as novas formas de organização), seja no que diz respeito à estrutura dos processos de transformação, seja na estrutura das “funções” hierárquicas e integradas da empresa. A organização não é, portanto, fixa e imutável.

A transformação do processo produtivo está relacionada à transformação na natureza do trabalho<sup>6</sup> – trabalho coletivo e o processo de “servicialização”<sup>7</sup>, que por sua vez fazem ressaltar as questões das relações entre pessoas e, por consequência, a dinâmica dos posicionamentos dos sujeitos agentes no decorrer do

---

<sup>6</sup> Como pontos centrais para este trabalho, a questão do coletivo e da “servicialização” será abordada em maior profundidade mais adiante.

<sup>7</sup> Diferente de serviços, o processo de “servicialização” - termo pertencente ao português de Portugal (ALMEIDA, 2004), é atribuído às relações entre a empresa e seus clientes, cujas características das atividades se assemelham às encontradas na caracterização de serviços.

processo. Esses aspectos, diferentemente de observações de atividades concretas, necessitam, para se concretizar, da linguagem como instrumento de ação e também como a própria ação.

Em síntese, a transformação do processo produtivo é também uma transformação na natureza do trabalho. Por um lado, o trabalho passa a ter uma forte característica de trabalho em equipe, de coletivo, e, por outro, são intensificadas as relações das instituições com o mercado, no sentido da ampliação dos espaços de trabalho com maior participação do cliente/usuário, que, por sua vez, fazem ressaltar as questões das relações entre pessoas que permeiam todo o processo. A compreensão desses fenômenos que são constitutivos dessa nova “face” das atividades de trabalho, entretanto, exige também uma reorganização dos métodos de análise, visto que passa a ser reconhecida a importância da fala nas atividades de trabalho. Esta pode ser tanto um veículo (um instrumento) mediador da atividade como a própria atividade.

Para a ergonomia, essas transformações no modo de produção conduziram a reflexões em três frentes que estão relacionadas a este trabalho:

1. No que diz respeito à organização, os ergonomistas são levados, num nível macro, a se depararem com as mudanças nos processos de transformação e nos comportamentos da empresa e, no nível micro, ao enfrentamento de situações de trabalho em que a divisão e a organização taylorista eram questionadas.
2. O “trabalho novo” apresenta predominância de atividades cognitivas e características típicas de um ambiente de trabalho coletivo, como: cooperação, interação entre os sujeitos, troca de informação e outros fatores que passaram a demandar outras frentes do conhecimento. O foco da análise do trabalho abrange não somente as atividades físicas ou cognitivas dos indivíduos, mas também suas interações dentro do grupo e a autonomia exercida quando realizam e transformam o trabalho.
3. Essas transformações no mundo do trabalho (aqui englobados a produção industrial propriamente dita e o crescimento do setor de serviços) trouxeram para a

ergonomia a necessidade de repensar as técnicas de intervenção e análise das demandas – tanto para as intervenções propriamente ditas quanto para o estudo das categorias subjacentes às “novas atividades” incorporadas ao trabalho. No que diz respeito a este estudo, é importante a reflexão sobre técnicas que possibilitem acesso à compreensão da dinâmica das inter-relações entre os vários sujeitos envolvidos.

A ergonomia está envolvida nos temas básicos desenvolvidos neste trabalho: as questões relativas ao trabalho coletivo; nas novas formas de organização do trabalho, o lugar da “relação de serviço”, e nas relações entre pessoas – a idéia de sistemática de posicionamento.

#### **1.4.1. O coletivo**

Os processos coletivos de trabalho são temas explorados pela ergonomia no que diz respeito aos aspectos cognitivos relacionados à concepção, ao aporte da linguagem enquanto instrumento de mediação e ao estudo dos aspectos da colaboração, da cooperação, da participação, como também dos conflitos e da competição. No ano de 2003, para a ergonomia da atividade e os ergonômicos que a ela se filiam, o estudo do coletivo foi objeto de reflexões no congresso da SELF (Sociedade de Ergonomia da Atividade). Theureau (2003) argumenta em prol da sua importância essencial para o futuro da ergonomia; segundo o autor (*op.cit.*):

Se a saúde, o bem-estar e a plena satisfação dos operadores (ergonomia das situações de trabalho) ou utilizadores (ergonomia das situações de utilização de produtos) são individuais e os coletivos aparecem somente exteriormente enquanto podem entrar em estatísticas, as situações (ou quadros espaciais, materiais, técnicos, organizacionais e simbólicos das atividades humanas) são coletivas a diversos graus. As atividades individuais são articuladas ou mesmo imbricadas entre elas. A análise de trabalho que estabelece a relação entre (1) a atividade dos operadores ou de utilizadores, (2) os efeitos positivos ou negativos sobre sua saúde, seu bem-estar e sua satisfação, (3) as características das suas situações, deve interessar-se à articulação entre atividade individual e atividade coletiva. (Theureau, 2003, p.27).

Tanto os pesquisadores que seguem uma abordagem mais cognitivista quanto aqueles ligados a uma visão mais sócio-histórica se preocuparam, nesta última década, com a compreensão do funcionamento desse tipo de atividade. As pesquisas encampam temáticas centradas nos aspectos cognitivos enquanto processos mentais individuais e sua constituição no coletivo, quanto aos aspectos de colaboração, cooperação e participação. Destacam-se dentre os trabalhos desenvolvidos pela ergonomia da atividade nesta última década: Rabardel, et al. (1996), Decortis e Pavard (1998) abordam o processo de estruturação do projeto pelos indivíduos que constituem a equipe; Duarte e Feitosa (1998), Béguin e Darses (1998), Benchekrun (2000), Karsenty e Pavard (1998), Karsenty (1999, 2000, 2002), Pavard (2000), Lapeyrière (2000), Fastré et al. (2000), Bernard (2002), Darses (2001, 2002), Campos (2002), Dameron (2002), Visser (2002), Pavard e Salambier (2003) e Béguin e Darses (2003) tratam, sob vários aspectos, da dimensão coletiva da concepção; Travesso e Visser (2003) e Barthe (2003) estudam os componentes coletivos do trabalho; Béguin (2003, 2004), Theureau (2003), Clot (2000, 2003), Guillaume e Sagot (2003), Gronier e Sagot (2003), Darses et al. (2004), Darses e Reuzeau (2004), Darses et al. (2004) e Dumagueau (2005) tratam das características do trabalho coletivo à distância; e Salembier e Pavard (2004) apresentam uma reflexão sobre as abordagens ergonômicas em concepção.

Neste trabalho, optou-se pela abordagem ergonômica da atividade e, dentro desta, dos ergonomistas que mantêm uma perspectiva da construção social, da atividade como foco central de análise e do sujeito construtor de sua realidade a partir das interações que mantêm com ele, o mundo e os outros (RABARDEL 1995; BÉGUIN, 2005a, b; BÉGUIN e RABARDEL, 2000; CLOT, 2000, 2003a, 2005; KOSTULSKI, 2004, 2005). Esta abordagem adota uma perspectiva sócio-histórica do trabalho, cujo conceito é de natureza interdisciplinar, ou seja, sua delimitação implica considerar os conhecimentos de disciplinas vizinhas (sociologia, psicologia, filosofia) com as quais a ergonomia mantém estreita colaboração. Essa perspectiva se articula com o duplo caráter da ergonomia: (a) produzir conhecimento da inter-relação homem-trabalho; e (b) agir racionalmente no processo de transformação do trabalho (DEJOURS, 1996).

#### **1.4.2. Prestação de serviços, processo de “servicialização” e relação de serviço**

As transformações que vêm ocorrendo no setor produtivo têm sido demarcadas pelo aumento do “setor terciário – ou de prestação de serviços”, um fenômeno associado a um movimento lento e profundo de aumento da importância do lugar ocupado pelas atividades terciárias no conjunto do sistema produtivo, que vem, às vezes e em paralelo, com a evolução de profissões e de empregos de natureza terciária nas empresas industriais (ALMEIDA, 2004).

Entretanto, conforme argumenta Almeida (*op.cit.*), a categorização do setor produtivo diz respeito a um momento histórico cultural no qual a sociedade está inserida. Nos séculos antecedentes, a divisão das atividades econômicas ancorava-se em noções sociais “pré-científicas”, que repartiam as atividades de trabalho entre a “extração/agricultura”, a “produção/indústria” e as “trocas/comércio”. Segundo a autora, o setor terciário ou de “serviços” é uma criação do século XX e está relacionado aos processos de reconhecimento social (freqüentemente no sentido de reconhecimento pelo Estado).

Essa reestruturação produtiva, de acordo com Salerno (2001), é um fenômeno contemporâneo que muitas vezes tem sido analisado como o declínio da “sociedade industrial”, perda da centralidade do trabalho como fator de coesão social. Salerno (*op.cit.*) critica essa forma de ver o fenômeno, pois, segundo o autor, supõe-se que as velhas fábricas, hipoteticamente, assistiriam passivas à emergência da “sociedade pós-industrial”, da “era do tempo livre”, da “sociedade do lazer” - entre muitos outros rótulos contundentes, mas nem sempre precisos, cujas dinâmicas econômica, social e política estariam centradas nos “serviços”, no “trabalho limpo” (em contraste ao “trabalho sujo” associado às fábricas), nas “novas profissões”. De fato, hipoteticamente, como observa Salerno (*op.cit.*), o processo de transformação na verdade tem não somente aumentado o “setor de serviços”, mas também “servicializado” muitas empresas, no que se poderia chamar de “terciário industrial”, e, por outro lado, ocorre a industrialização de alguns setores de serviços.

Ao se abstraírem as categorias econômicas como aquelas que determinam a classificação do sistema produtivo, pode-se discutir a existência de diferenças irreduzíveis entre a produção industrial e a produção nos serviços. O diagnóstico segundo o qual se estaria a viver numa sociedade pós-industrial pode ser contrariado, afirma Almeida (2004), pois esta pode ser designada como uma sociedade neo-industrial, uma vez que o fenômeno de “industrialização” de alguns serviços mais desqualificados surge, sobretudo, no emprego assalariado de determinadas empresas de serviços, organizadas numa lógica industrial e dualmente segmentada, para produzirem e venderem em grande escala “produtos-serviços” relativamente padronizados.

De acordo com Almeida (*op.cit.*), na literatura de cunho gerencial, além de se assumir a dificuldade em distinguir o que seriam as empresas industriais e as de serviços, reconhece-se a possibilidade do que se denomina “industrialização” dos serviços, ou seja, a aplicação de técnicas e métodos tipicamente associados à indústria – mais especificamente, métodos e técnicas de padronização de produtos, de produção em massa, de parcelização e de separação entre planejamento e execução do trabalho, de normatização das atividades; a indústria, por sua vez, desde a implantação dos programas de qualidade, tem introduzido na sua gestão aspectos até então considerados típicos dos serviços, como a introdução do valor do cliente, o que os autores têm denominado de “servicialização” da produção.

Pensando a partir dos aspectos convergentes entre a indústria e os serviços, a questão pode ser abordada do ponto de vista da intensidade das relações e das interações entre os sujeitos na oferta e na procura, e não tanto pelo desenho de uma fronteira hermética de contornos muitas vezes obscuros. Em ambos os casos, o que salta aos olhos é o acréscimo do conteúdo relacional (ALMEIDA, *op.cit.*; SALERNO *op.cit.*; HUBAULT, 2001).

A proposta defendida por Salerno (2001), Zarifian (2001, 2004, 2005) e Almeida (2004), entre outros, é a do emprego do termo “relação de serviço” para designar as atividades de trabalho caracterizadas por elevado conteúdo relacional, independentemente de sua “localização econômica”, se na indústria ou nos serviços. Nesta concepção “não economicista” do trabalho, essa antinomia indústria/serviços



perde por completo o sentido: “a lógica de serviço é transversal e acompanha, portanto, a transferência do centro de gravidade dos processos econômicos da esfera da produção para a esfera da circulação e da distribuição física, e da distribuição de informação” (FREIRE, 1998: 306).

Esta temática é discutida pelos sociólogos do trabalho, como Jeantet (2003) e Zarifian (2001, 2004). Para Oulhaj (2004), uma relação de serviço se trata de uma “relação de consumo” que se estabelece entre o usuário e a organização prestadora de um serviço, analisando sob a dimensão organizacional da prestação. Para Zarifian (2004), a relação de serviço é algo que pode haver em qualquer setor. Um alfaiate ou uma costureira produzem bens, mas seu processo de produção incorpora uma relação presencial. Uma máquina especial, encomendada por uma empresa, tem incorporadas muitas horas de discussão direta entre funcionários da empresa compradora e da empresa fabricante, para decisão das especificações, validação de testes, montagem final na empresa cliente, treinamento, elaboração de manuais, entre outras. Gonçalves (1999) pesquisa a relação cliente; Cochoy (2002) discute a questão da constituição do « cliente » e das várias facetas deste conceito (jurídico, econômico, administrativo). Du Tertre (1999) acrescenta à definição de relação de serviço a idéia de que uma co-produção não se limita às trocas informativas e a ordem contratual, mas se estende às trocas afetivas, ao registro cívico.

No que diz respeito à ergonomia, os estudos com uma abordagem mais pragmática, como os de Caroly (2000) e Valléry e Leduc (2000) tratam da relação cliente/usuário no momento da interação; Pochat e Falzon (2000) refletem sobre a questão da verbalização enquanto atividade de trabalho; o trabalho de Vinatier (2002) é relativo à construção da identidade profissional na relação de serviço; o estudo de Maxime e Cerf (2002) trata da aprendizagem numa relação de serviço; o estudo conduzido por Cerf et al. (2004, 2005) buscam compreender os processos e as estratégias dos indivíduos no decorrer de uma interação usuário e prestador de serviço.

Já no âmbito das transformações ou do conhecimento do conteúdo do trabalho, os estudos ergonômicos relacionados à relação de serviço falam da preocupação metodológica para intervenção e da necessidade de aprofundamentos teóricos sobre o trabalho em relação de serviço. Falzon e Lapeyrière (1998) tecem uma

crítica às limitações metodológicas relacionadas ao estudo ergonômico em relação de serviços. Para os autores, esta é uma atividade de trabalho que difere das relações “clássicas” desenvolvidas na indústria. Esta crítica que se faz à ergonomia é que ela analisa as atividades de trabalho em relação de serviço utilizando os mesmos parâmetros das atividades do trabalho industrial. Para Falzon (1998, 2004), é preciso conhecer a natureza das atividades de trabalho que constituem a relação de serviço; para isso, os métodos tradicionais em ergonomia não são próprios, visto serem atividades em que a subjetividade é assumida como uma característica fortemente presente; na mesma problemática, Hubault e Bourgeois (2001) apresentam uma reflexão sobre a questão da adequação do método de coleta e análise dos dados desenvolvidos para o trabalho taylorista e sua aplicação para a relação de serviço. David e Teiger (2003) fazem uma crítica às nomenclaturas, fundamentadas tradicionalmente em postulados da ciência econômica, que servem há muito tempo para comparar a evolução entre os “setores produtivos”. Segundo as autoras, aglutina-se no setor terciário tudo o que não pode estar compreendido nas outras duas categorias, ou seja, no setor primário (agricultura e atividades conexas) e no setor secundário (caracterizado por suas atividades de extração e de transformação: minas, indústrias, edifícios). A crítica de David e Teiger (*op.cit.*) recai sobre a ineficiência da segregação em setores para dar conta da dinâmica do trabalho. Para as autoras, essa bipartição da atividade econômica em setores industrial e de serviços tem pouco poder explicativo tanto no que diz respeito à atividade de trabalho quanto da própria produção nas empresas contemporâneas.

Tratando dos aprofundamentos epistemológicos, Flageul-Caroly (2001) desenvolve a tese da existência de numerosas contradições e regulações numa relação de serviço que alimentam a idéia da complexidade mesmo num trabalho aparentemente simples, cujas exigências conflituais podem ser desequilibradoras para as pessoas. David (2001) em seu livro: “Agir sur... la relation client: pour une meilleure performance de l’entreprise”, propõe um modelo para categorização das relações entre empresas e das limitações a determinadas relações de acordo com o tipo de contrato desejado; as pesquisas de Oulhaj (2004), e Ughetto et al. (2002) tratam da relação de serviço como questão da emergência de um novo modelo de trabalho.

Neste trabalho, optou-se pelo conceito de “relação de serviço” para a análise dos quadros organizacionais, a partir das proposições de Zarifian (2001, 2004) descritas a seguir.

O conceito de serviço (no singular), segundo o autor, é capaz de exprimir uma nova maneira de ver e avaliar a produção, em qualquer setor. Dito de outra forma, é um conceito capaz de representar a produção da agricultura, da indústria ou do setor de serviços. A distinção entre setor industrial e setor dos serviços não é mais apropriada, sendo necessário compreender essa transformação, que afeta tanto a indústria quanto os “serviços”.

Para Zarifian (*op.cit.*):

(...) a produção de serviço (singular) raramente pode se desenrolar ou aparecer em estado puro. De preferência, é melhor considerá-la como um ideal-tipo, que coloca questões, provoca tensões, e pode fazer evoluir as lógicas solidamente estabelecidas da valorização comercial e das economias de custo do tipo fordista, bem como de serviço público. A lógica de serviço ainda precisa encontrar seu lugar ao sol! (ZARIFIAN, 2001, p 149).

O prestador de serviço e o prestatário são, eles próprios, produtos do processo de socialização, e não se pode nunca compreender seu comportamento se apreendidos de maneira isolada e pontual (ao contrário de agentes econômicos individuais, isolados, que se encontram por ocasião de uma troca, inteiramente de acordo com a lógica da economia neoclássica). Para Zarifian (*op.cit.*), prestador e prestatário são também, e freqüentemente, organizações e instituições. Nesse caso, há por trás todo um conjunto de relações sociais que vão diferenciar a opinião e o comportamento do gerente desta empresa do comportamento e opinião dos empregados.

Zarifian (2001) e Gadrey e Zarifian (2002) apelam aos pressupostos de construção social dos setores produtivos e da divisão social do trabalho, ou melhor, considerando suas limitações de alcance explicativo para descrever as novas realidades associadas ao ato de trabalhar ou, *stricto sensu*, ao ato de produzir, argumenta que a noção de serviço corresponde ao trabalho moderno, independentemente do setor. De acordo ainda com as argumentações de Zarifian,

seria redundante a separação entre produção e serviço, porque, para o autor, trabalhar significa criar um serviço. A afirmação de que trabalhar consiste em “criar um serviço” ao cuidado de um prestatário assume a particularidade de tornar concretas as noções de “cliente” ou de “utilizador”.

A distinção entre serviços (no plural) e serviço (no singular) não é gratuita. É evidente que certa gama de produção de bens e serviços tem como característica um alto conteúdo relacional. Envolve relação direta e simultânea entre o produtor e o cliente - ampliando um pouco o conceito de “conteúdo relacional” e da noção de “cliente” instaurado nos programas de qualidade, pode-se pensar em termos de constituintes de uma mesma equipe e de outras empresas que se reúnem para a elaboração e execução de um projeto.

#### **1.4.3. As relações entre pessoas – a relação de posicionamento.**

Autores como Zarifian, Hubault, Almeida e Salerno se aprofundam no aspecto relacional das atividades de trabalho focando na sua transformação de conteúdo objetificante, mensurável para imaterial, subjetivo, não-mensurável. Para além da discussão dos aspectos cognitivos inerentes a qualquer atividade (não somente aquelas mentais e por isso não observáveis pela perspectiva experimental), que de uma forma ou de outra se concretiza como um produto físico, as atividades relacionais são consideradas atualmente como um aspecto central da atividade de trabalho e, muitas vezes, o próprio produto do trabalho (ex.: satisfação do cliente, fidelidade à companhia ou ao produto, êxito no cumprimento de uma meta).

A idéia de relação de posicionamento surge com a necessidade de explicar essas atividades de alto cunho relacional, características tanto dos processos de concepção coletiva quanto das relações entre empresas. Isso só foi possível a partir da aceitação pela ergonomia dos aspectos subjetivos inerentes ao trabalho, bem como da natureza de constante mutação dessa atividade sempre em construção,

por meio das interações dos sujeitos com os outros e com o meio ambiente. Foi preciso sair do isolamento do sujeito individual para o coletivo para que fosse possível perceber a influência do outro – a alteridade, no trabalho que está sendo executado. “O trabalho real não pode ser reduzido à sua dimensão técnico econômica nem mesmo à sua dimensão sócio-ética. Ele é também subjetivo e intersubjetivo e repousa sobre energias afetivas.” (DEJOURS e MOLINIER, 1994, p.39).

A questão da subjetividade não pode mais, portanto, ser deixada de lado, visto que ela é um dos aspectos integrantes das atividades de trabalho que são permeadas pelas relações entre pessoas, base das atividades de trabalho coletivo, e mesmo dos trabalhos individualizados, mas que são executados face a face com os clientes.

No que diz respeito ao estudo das relações entre pessoas nas equipes de concepção, segundo Dameron (2002), essa é uma temática que permanece ainda pouco estudada. Os estudos em geral tratam das ferramentas de apoio e do modo de funcionamento dessas equipes e seu impacto sobre as estruturas organizacionais.

O trabalho de Dameron (*op.cit.*) merece destaque neste estudo, porque é um dos pioneiros em ergonomia a tratar exatamente da interação entre os dois pontos centrais deste estudo: a dinâmica relacional e os processos de concepção. Seu estudo aborda as atividades de concepção dentro de uma mesma empresa. Em conjunto com Pascal Béguin (2005a, b), que trabalha as atividades comunicação, e Kostulski (2004, 2005), que estuda os aspectos da dinâmica conversacional e o desenvolvimento de métodos de análise, iniciam-se as primeiras discussões em ergonomia no que diz respeito à dinâmica relacional nas equipes de concepção. Esses autores são pioneiros em apresentar a questão da dinâmica das relações entre pessoas como um dos aspectos constituintes dos processos de projeto e de organização do trabalho.

Especificamente sobre a “sistemática de posicionamento” na ergonomia da atividade voltada para a concepção e para as atividades de trabalho coletivo, não existem estudos já formalizados. É possível identificar, entretanto, alguns indícios desse

fenômeno, mas que ainda não foram sistematizados, nos trabalhos de Béguin (2003, 2005, 2006), Falzon e Lapeyrière (1998), Cerf (2002), Cerf e Falzon (2005), Cerf et al. (2004), David e Teiger (2003.), Cahour e Pemberton (2001) e Cahour (2002a, b).

(...) as posições dos operadores precisam primeiro ser consideradas legítimas e válidas dentro da comunidade, e a tarefa de conceituação da ação precisa ser efetuada em situações concretas onde as atividades construtivas emergem. (BÉGUIN, 2005b, p.52)

É exatamente nesse ponto que é possível intervir com a “sistemática de posicionamento” como instrumental de análise para os processos de legitimação, validação; negação de determinadas posições ocupadas por determinadas pessoas; quem é aceito como legítimo em cada posição; quem não é aceito; quais fatores contribuem para essa aceitação ou negação pelo grupo.

Em outros termos, existe, por iniciativa dos caixas, um trabalho de organização do trabalho que assegura a transfiguração da organização do trabalho oficial a fim de o "manter" face ao real. Para mostrá-lo proporemos uma descrição do diretório das ações que fixa "o espírito dos lugares" e que organiza, para dizê-lo à maneira de Reed e Brill (1996, p. 438), "o espaço das ações incentivadas" por estes profissionais para cada um entre eles. (CLOT, 2003, p. 35)

No estudo desenvolvido sobre a relação entre as atendentes domiciliares e seus clientes da terceira idade, (programa francês de assistência à saúde da família), David e Teiger (2003) se deparam com o problema de definição das competências da multiplicidade de papéis ou de posições que os agentes gerenciam simultaneamente.

Por exemplo, os conselheiros. Eles explicam que eles precisam ser simultaneamente:

- Um agente técnico que conhece bem seu dossiê
- Um gestor do dossiê, portador da regulamentação e guardião das regras que são associadas;
- Um agente de serviço que representa o poder público;
- Um agente social ator na manutenção de uma coerência social. É evidentemente difícil administrar estas quatro “chapéus” simultaneamente, de fazê-las alternar ou as combinar no quadro da relação direta com o demandante de emprego. (DAVID; TEIGER, 2003, p.18)

Esses exemplos de alterações são ora denominados por estatutos, ora por papéis, na ausência de uma terminologia mais adequada, para as quais se propõe a “sistemática de posicionamento”, que está inteiramente de acordo com a

dinamicidade das relações e com o elevado conteúdo relacional das atividades de trabalho.

Já o aporte teórico propiciado pelo agir organizacional de Bruno Maggi (1996, 2006) aos estudos ergonômicos se faz importante no sentido de sua contribuição à percepção de que as ações humanas não são estáticas, que existe movimento contínuo e interação entre o sujeito com ele mesmo, com os outros e com ambiente como pano de fundo das análises cuja meta é a transformação do trabalho.

A adoção do aporte teórico da teoria do agir organizacional permite explicar o movimento dinâmico que ocorre entre as empresas envolvidas no decorrer do processo. E somente a perspectiva da processualidade e da reciprocidade, da alteridade e do aspecto relacional possibilita a explicação desse movimento por meio da “dinâmica do posicionamento” dos sujeitos agentes.

Tendo procedido à explanação inicial sobre a problemática que envolve esta tese e apresentado as justificativas pertinentes, passa-se, a seguir, à apresentação da organização e dos conteúdos que constituem suas seções.

## 1.5. Da organização do texto

Além do capítulo I, apresentado anteriormente, esta tese se constitui dos capítulos descritos a seguir.

O Capítulo II trata das bases teóricas do estudo; devido ao seu caráter interdisciplinar, as temáticas foram agrupadas da seguinte maneira: primeiramente, a problemática relacionada à questão dos tipos de organização e, por conseqüência, das relações que as constituem; em seguida, aborda-se a teoria do agir organizacional de Bruno Maggi (2006), cuja concepção processual e relacional possibilitou tanto a discussão da constituição organizacional no decorrer do projeto quanto a introdução da idéia da “sistemática de posicionamento”, assunto da terceira

parte deste capítulo, que trata da proposição de uma abordagem teórica ainda não utilizada pela ergonomia, como possibilidade para a compreensão dos processos relativos à atividade coletiva.

O capítulo III trata das pressuposições e hipóteses levantadas neste estudo.

O Capítulo IV traz uma discussão metodológica, com uma reflexão sobre o método da análise ergonômica do trabalho - AET para o estudo das novas conformações que englobam o trabalho, como o trabalho coletivo, a relação de serviço, em que a subjetividade é uma característica fortemente presente, insuficientes principalmente para a análise das atividades verbais.

O Capítulo V apresenta os métodos de coleta e de análise dos dados, discorrendo sobre as escolhas de acordo com a adequação ao estudo, considerando que os sujeitos circunscritos em situações que se desenrolam num período espaço/tempo complexificam a organização dos dados e sua posterior apresentação.

O Capítulo VI trata da apresentação dos resultados. Estes foram organizados de forma agrupada por temática, com finalidade didática. A apresentação dos dados foi agrupada em duas partes: a descrição geral do quadro, que consta da apresentação da situação, da constituição da equipe, dos sujeitos envolvidos enquanto instituições e enquanto individualidades; e uma segunda parte, que trata da dimensão relacional do processo.

No Capítulo VII estão apresentadas a análise e avaliação dos resultados, de acordo com as teorias propostas, e a busca de resposta às hipóteses levantadas.

O Capítulo VIII, dedicado às discussões finais, apresenta uma síntese das análises relativas ao capítulo anterior e propõe respostas aos questionamentos da pesquisa.

No Capítulo IX, Conclusões e Perspectivas, discute-se o alcance dos objetivos, a refutação ou não das hipóteses; são apresentadas algumas limitações identificadas e propõe-se a continuidade para o aprofundamento da temática.



## CAPÍTULO II – QUADRO TEÓRICO

O conceito de interdisciplinaridade adotado neste trabalho é o da construção de um quadro teórico que se alimenta de contribuições de diferentes disciplinas. A interdisciplinaridade implica que uma “questão de pesquisa” convoque diferentes aportes disciplinares e que estes sejam sustentados por uma mesma visão de mundo, uma mesma epistemologia, mas não necessariamente que esse novo quadro teórico se institucionalize numa nova disciplina. (MAGGI, 2006, p. 2)

De acordo com Wisner (2004), a idéia de interdisciplinaridade faz parte da própria construção da ergonomia enquanto conhecimento. Esse autor relata que Pacaud, já em 1950, rejeitando a idéia de multidisciplinaridade, preconiza interdisciplinaridade como formação para os ergonomistas. Para o autor, a interdisciplinaridade é um modo particular de pensar, que possibilita o trabalho nas zonas fronteiriças do conhecimento. Em sua crítica à multidisciplinaridade, continua Wisner (*op.cit.*), Pacaud argumenta que, apesar de indispensável, não é suficiente o diálogo entre especialistas de forma a tornar as fronteiras mutáveis, é necessário “desfragmentar” o próprio espírito, o próprio pensar de forma a ultrapassar as fronteiras entre as disciplinas.

Com esse mesmo espírito e trabalhando nas regiões fronteiriças entre vários domínios do conhecimento, como é usual em ergonomia, para este estudo, além da ergonomia da atividade, utilizou-se dos conhecimentos de sociolinguística e psicologia, que, juntamente com as proposições de Maggi (1996, 2006), constituíram a base para as discussões apresentadas.

Devido ao seu caráter interdisciplinar, as temáticas foram agrupadas da seguinte maneira: primeiramente, a problemática relacionada à tipologia organizacional no que diz respeito à inserção do cliente/usuário. Em seguida, tem-se a apresentação e discussão dos pontos destacados da abordagem do agir organizacional de Bruno Maggi (2006), utilizada neste estudo. A terceira parte deste capítulo trata da apresentação das várias abordagens relativas à “sistemática de posicionamento”, proposição teórica ainda não utilizada pela ergonomia e discutida neste estudo como

uma possibilidade de instrumentalização para as discussões relacionadas à dinâmica dos movimentos dos sujeitos nos processos relativos à atividade coletiva.

## 2.1. A idéia de relação no contexto organizacional

Na introdução, apresentou-se a discussão da insuficiência da nomenclatura econômica para dar conta dos processos organizacionais encontrados atualmente e da proposição aceita para este estudo, de discutir a organização a partir do caráter específico do conteúdo relacional. A partir desta orientação, esta secção apresenta o contexto de surgimento de “modelos” de relação e da proposta de “relação de serviço”.

No setor industrial, as alterações nas relações se iniciam a partir dos anos 80. A finalidade era a de, devido à terceirização de vários setores, assegurar a qualidade do produto fornecido e das prestações contratadas (SARDAS, 2001). Progressivamente, essa lógica se estendeu também às relações entre os diferentes setores internos à própria empresa, exemplificado pelo conceito abrangente de “cliente” empregado nos programas de qualidade total. Essa estratégia visava responsabilizar todos os sujeitos de uma cadeia de atividade. A idéia era buscar qualidade pela conformidade do produto ou da prestação de acordo com normas preestabelecidas. Nessas relações, denominadas relações cliente/fornecedor, o fornecedor deveria cumprir o “caderno de requisitos” estabelecido. Dessa forma, a empresa contratante pretendia manter o controle do processo e garantir a qualidade do produto a ser recebido.

Em meados da década de 1990, de acordo com Sardas (*op.cit.*), devido à necessidade de flexibilização da produção sentida por determinadas empresas, de forma a atender à dinamicidade do jogo concorrencial e do desenvolvimento de novas tecnologias, elas desenvolveram estratégias de relacionamento com seus fornecedores mais flexíveis tanto com relação ao contrato quanto ao conteúdo

relacional. Nesse tipo de relação, as empresas aceitam a existência da incerteza como inerente à realidade organizacional e a impossibilidade de controle do processo, admitem os riscos da instabilidade e adotam uma postura de co-produção, o modelo denominado “relação de parceria”.

O conceito de “relação de serviço” se originou da corrente da sociologia interacionista. É um conceito muito presente na literatura atual da sociologia, economia e gestão, consagradas às atividades de serviços. De acordo com Sardas (2001), essa literatura se esforça para caracterizar as especificidades do serviço destacando a presença do “cliente” ao longo do processo. Traduz-se na expressão de uma demanda à co-produção da prestação. Diferencia-se da prestação de serviços pelo destaque dado ao usuário, considerado como um cliente não somente presente e ativo no processo, mas que não sabe sempre o que quer e que se engana. A relação humana da relação de serviço é posta em destaque para caracterizar a maior variabilidade e imprevisibilidade dos serviços com relação à produção industrial.

Apesar de originários de demandas e necessidades distintas, tanto o modelo de relação de parceria no setor industrial quanto o modelo de relação de serviço no setor de serviço possuem em comum a inserção da parte até então negligenciada: no primeiro, os fornecedores, e no segundo, o usuário. É a inserção da dimensão humana, o trato direto com as pessoas, portanto, o aspecto relevante, independentemente de sua inserção nas nomenclaturas classificatórias de “setor industrial” ou de “setor de serviços”. Dito de outra forma, certa gama da produção, tanto de bens quanto de serviços, tem como característica um alto conteúdo relacional.

Apesar de a proposição deste estudo ser a de refletir sobre a constituição organizacional por meio das relações entre os sujeitos em um determinado ambiente, considerando-as dinâmicas, ou seja, impossível de serem descritas em “modelos padrões”, as caracterizações encontradas nos modelos descritos, como relação “cliente / fornecedor”, “parceria” ou de “serviço”, podem servir de balizadores para as discussões do que ocorre nas práticas efetivas dentro das instituições. Ao contrário de “modelos”, serão consideradas características recorrentes dos

processos de ações e decisões, resultado de sua constituição em relação aos sujeitos, em seu ambiente, sendo este composto das finalidades, como o tipo de negócio da empresa, o tipo de produto, os objetivos que conduziram à formação daquela equipe e as metas que se pretende alcançar.

### **2.1.1. Modelos “tipo” – aprofundamentos**

De acordo com Sardas (2001), numa relação do tipo “Cliente / Fornecedor”, parte-se do princípio de que o cliente pode e definirá com precisão o que deseja, ou seja, se considera que é possível ao cliente especificar em detalhes as suas necessidades, as quais são ainda consideradas como estáveis e, dessa forma imutáveis, não sofrendo qualquer tipo de influência de outros fatores. Por conseqüência, espera-se que o fornecedor, de posse de uma descrição detalhada e completa do que lhe está sendo demandado, assuma o compromisso de entrega do produto ou do serviço, que esteja de acordo com aquelas especificações que lhe foram fornecidas pelo cliente, no prazo determinado e ao preço combinado. Nesse tipo de relação o contrato é estabelecido *a priori, sendo*, portanto, fechado e completo. Como se supõe que o cliente sabe do que necessita e que o fornecedor sabe precisamente como responder a essa demanda a partir das especificações, as quais se compromete a respeitar, os papéis de cada sujeito podem ser determinados anteriormente, de forma clara e detalhada, em termos das funções a serem desempenhadas.

Os papéis a serem desempenhados pelos sujeitos são, portanto, como o próprio tipo de relação, estáticos e rígidos, com os limites de responsabilidade e, conseqüentemente, de ação anteriormente definidos. O detalhamento do projeto se impõe sobre as atividades dos sujeitos de forma normativa, limitando seus campos de ação e decisão. O resultado final, entretanto, pode não ser o esperado pelo cliente, visto que, como este não participa do processo, impossibilita acesso ao esclarecimento ocasionado pela natureza polissêmica da linguagem. Para as

atividades relacionadas ao projeto de produtos, que é o caso neste estudo, essa tipologia pode ocasionar o engessamento do processo.

Já para a “relação de parceria”, as características apresentadas por Sardas (*op.cit.*) descrevem um quadro oposto ao da relação do tipo “cliente/fornecedor”. Neste tipo de relação as partes envolvidas assumem que as necessidades do cliente não são estanques; elas são, ao contrário, evolutivas, podendo, portanto, se alterar no transcurso mesmo do processo de desenvolvimento do produto ou da prestação do serviço; se aceita que o fornecedor, por sua parte, pode não saber resolver o problema ou não saber como atender à demanda do cliente *a priori*. Por conseqüência, e em contrapartida, o fornecedor aceita o risco de poder ser confrontado a uma redefinição do produto no decorrer da execução do projeto contratado, mesmo que possa lhe causar problemas de viabilidade.

Constata-se, portanto, que é um tipo de relação mais aberta e mais flexível; conseqüentemente, as posições ou posicionamento a serem ocupados por cada sujeito integrante do projeto já não são tão claramente definidos e os limites de ação são, portanto, menos claramente definidos e estanques, ou seja, os sujeitos agentes do processo possuem maior grau de liberdade e de possibilidade de ação. A incerteza é considerada inerente ao processo, ao contrário do modelo de relação do tipo cliente/fornecedor. A incerteza é oriunda do fato de que a prestação não pode ser considerada um pacote fechado de especificações e que sua execução pode mudar no decorrer do processo. Em outros termos, mesmo esperando um máximo de competência tanto da parte do cliente, na definição de suas necessidades, quanto da parte do prestador, na elaboração de uma resposta a essas necessidades, ambas as partes aceitam as limitações. Neste tipo de relação, os sujeitos tendem à cooperação: por parte do prestador, como ajuda à definição das necessidades do cliente, e por parte do cliente, pela ajuda na elaboração das soluções, mas os resultados são possíveis somente *a posteriori*. Nesse caso, pode-se perceber uma recolocação dos participantes em posições outras que aquelas até então conhecidas, desenhadas num contexto de submissão e passividade por parte do fornecedor com relação ao seu cliente.

### **2.1.2. Crítica aos modelos de relação cliente/fornecedor, parceria / serviço**

O que se percebe de comum nesses dois “tipos” é seu caráter extremista: ou estrutura rígida e organização por normas ou ausência total de estrutura, e tudo sendo constituído nas interações cooperativas de ambos os lados. No primeiro caso, modelo característico das abordagens funcionalistas, o sujeito está completamente submerso nas normas; nega-se sua humanidade, porque nega o aspecto subjetivo inerente à natureza humana e, de certa forma, particular a cada indivíduo. Já na segunda abordagem, originada do interacionismo, nega-se qualquer tipo de estrutura, e, dessa forma, idealizam-se as relações entre pessoas ao se eliminarem as situações contingenciais da prática real, bem como o contexto sócio-histórico em que os sujeitos estão inseridos.

Os sujeitos constroem o sistema social, mas este, em contrapartida, não exerce alguma influência sobre eles. Nega-se ao indivíduo seus desejos particulares e muitas vezes divergentes de outros indivíduos, que os movimenta e os impulsiona nas suas relações, uma vez que nem sempre são cooperativas, mas competitivas, conflituosas e que necessitam sofrerem determinados tipos de regulação e constrangimentos (MAGGI e DE TERSSAC, 2004).

Em ambos os casos, criticam De Tersac e Maggi (2004), o sistema social e o ator são percebidos como entidades separadas: ou a concepção do sistema predeterminado implica a adaptação do sujeito à organização, ou a concepção do sistema construído conduz à rejeição da organização.

No caso da percepção da organização enquanto processo de ação de decisão (DE TERSSAC; MAGGI, 2004; MAGGI, 2006), sujeito e sistema se constituem.

Existe um sistema social que é visto e concebido como um processo de ações e decisões.

O processo se auto-produz (não é nem dado e nem pré-determinado, e reconhecível somente na sua objetivação) se modifica por ele mesmo, se auto organiza, segundo uma racionalidade intencional e limitada<sup>8</sup>. Sua racionalidade (do processo e ao mesmo tempo dos sujeitos) é limitada e não absoluta, porque reflete os limites da razão humana: mas ela é também intencional e não a posteriori, porque implica intencionalidade de ação. O sistema social concebido como processo de ação e de decisão é um percurso heurístico, de pesquisa, de aprendizagem, de decisão e, enfim, de ação. (DE TERSSAC; MAGGI, 2004, p. 97)

A idéia de constituição recíproca, de ajustamento mútuo e de limites possíveis de ação e decisão permite visualizar, em vez de pólos estanques, múltiplas possibilidades de constituição organizacional, uma variedade de “tipos” de relações, tanto dentro de uma mesma prestação ou contrato de fornecimento de produto, quanto para cada prestação ou fornecimento de produto.

Esses “tipos”, que se constituem mediante as possibilidades de ação de decisão, são as estruturações possíveis diante da variabilidade da intensidade e do nível de comprometimento das partes envolvidas, dos recursos técnicos e humanos disponíveis, da natureza da prestação ou do produto contratados, das escolhas de objetivos, das estratégias de mercado e das formas como se estabelecem as relações entre pessoas em cada empresa.

Com relação à incerteza, o que ocorre no caso da relação do tipo parceria (denominação relativa ao setor industrial) ou relação de serviço (originária do setor de serviços) é, na verdade, o descobrimento das incertezas e de que o resultado somente será conhecido *a posteriori*; estas permanecem encobertas na relação do tipo cliente/fornecedor, em que se acredita em seu controle *a priori* pelo “caderno de requisitos”. Entretanto, mesmo ao assumir a prestação baseada nas especificações fornecidas, o cliente, na prática, pode ter certeza somente “parcial” do resultado do

---

<sup>8</sup> Foi Herbert A. Simon o primeiro a caracterizar os processos administrativos como processos decisórios, na obra “Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas” (1965). Para o autor, o comportamento humano nas organizações é, se não totalmente, pelo menos em boa parte, intencionalmente racional, pois a pessoa busca a melhor solução, mas não a consegue devido às suas limitações ou critérios em que ela baseia a sua escolha. Simon vê “o homem como um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões, mas possuindo um estoque limitado de informações e capacidades de processamento” (MOTTA E VASCONCELOS, 2002). Para Simon o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva (a melhor escolha), pois o indivíduo é limitado e influenciado, muitas vezes, por sua capacidade física, pelos seus valores e pela extensão de seus conhecimentos (SIMON, 1965).

produto final que receberá ou da prestação que será executada, pois o fornecedor não sabe *a priori* se terá à disposição todos os recursos técnicos e humanos necessários à execução do projeto ou da prestação. No caso de se assumir a incerteza como parte do processo de construção, algumas certezas são possíveis *a priori*, visto que os sujeitos são ativos e seus conhecimentos relativos às atividades, bem como suas competências, são reais.

## 2.2. Processo de estruturação organizacional

A proposta do agir organizacional (MAGGI 1996, 2006) tem por base o caráter processual e relacional da constituição organizacional, o que subsidia este estudo na busca de respostas possíveis à questão de base do estudo – a idéia de que a prestação ou o produto executado é o resultado final das várias possibilidades de composição de “tipos” de organização possível dentre os processos de ação constituídos e das decisões de escolha.

Esta teoria proporciona ainda uma visão interdisciplinar. A interdisciplinaridade propicia um olhar mais abrangente do fenômeno do que aquele dirigido pela compartimentalização disciplinar a que chegou a ciência nas últimas décadas, cujo cerceamento limita as possibilidades de intersecção nas pesquisas e, por consequência, o encontro de respostas.

Essa teoria concebe a organização – ou o 'fenômeno organizacional', poder-se-ia dizer – como um processo de ações e decisões. A idéia de processo implica, antes de qualquer coisa, o tempo como dimensão fundamental: o processo é permanente, jamais terminado, e vai ocorrendo em todos os níveis, tanto no da ação do sujeito singular, quanto no das relações de ações de numerosos sujeitos. A idéia de processo implica também não se conceber a organização como uma entidade concreta e que não se separem organização e sujeitos. Por fim, o processo implica uma 'ordem', mas não no sentido de uma boa ordem; implica regras no sentido de 'regulação', ou seja, sua 'estruturação' A regulação do processo é a questão central de nossa reflexão: como se constitui e se desenvolve o agir regulador do processo de ações e decisões, ou agir estruturante? Como compreender sua variabilidade?(MAGGI, 2006).



Com a abordagem do agir organizacional, Bruno Maggi apresenta uma alternativa às proposições tradicionais até então polarizadas. Num extremo estão as visões das organizações como “entidades funcionalmente estabilizadas”, que podem ser descritas enquanto um sistema funcional concreto e estático. Este sistema é composto de cenários sociais predeterminados, onde os atores interagem, mas onde a lógica de suas “ações”, definida por esses cenários que são antecipados, é, portanto, um sistema social predeterminado e o agir humano desaparece frente à estrutura.

No outro extremo encontram-se as concepções em que se nega totalmente qualquer tipo de estrutura, privilegiando a interação. Para os adeptos dessa corrente, o importante são as construções singulares dos atores. Conceitos como constrangimentos e regulações desvanecem diante da realidade constantemente recriada pelas interações sociais. Nesta concepção, a organização é vista como um *sistema social construído* pelas interações dos sujeitos, uma construção cultural que se objetiva e se institucionaliza. Não existe intencionalidade nessa construção. Cada fenômeno organizacional é considerado como único, incomparável, e por tal característica não faz sentido explicá-lo, generalizá-lo. A estrutura desaparece diante da magnanimidade do ator social.

Para Maggi (*op. cit.*), a organização é um “processo de ações e decisões”, em que tanto estrutura (sistema) quanto atores são percebidos como essenciais. Organização e sujeitos agentes atuam e desenvolvem o processo conjuntamente, e, dessa forma, são inseparáveis. A racionalidade<sup>9</sup> é percebida como intencional, visto que o agir possui uma finalidade, e limitada, uma vez que não é possível controlar todas as possibilidades de resultados do processo.

De forma sintética, o agir organizacional é: (1) uma forma do agir social; é um agir humano – de um ou mais sujeitos – dotado de um sentido intencional que orienta seu curso em referência à atitude de outros sujeitos; (2) concebido como processo de ações; (3) caracterizado por uma racionalidade intencional; é orientado em

---

<sup>9</sup> Para Maggi, o agir racional dos seres humanos é sempre relativo, limitado, simultaneamente dirigido aos objetivos e aos valores, aos afetos e às tradições. Justamente por se tratar de um conceito puro (se encontra na sociedade certas tendências para mais afetivo, ou mais racional, mas eles são sempre nuances, misturadas) (MAGGI, 2006).

direção a um objetivo com base no sentido intencional dos sujeitos, de seus conhecimentos e atitudes; (4) dirigido para produzir uma ordem; (5) estudado por uma abordagem que liga a compreensão do sentido da ação com a explicação das relações de causalidade adequadas ao desenvolvimento do processo e (6) é um processo de ação social que leva em conta suas características de intencionalidade e racionalidade.

O caráter de reciprocidade, de influenciar mútuo, de constituição conjunta inerente à abordagem do agir organizacional, e que a distingue das outras abordagens, é caro a este estudo, visto que torna possível visualizar a “sistemática de posicionamento” ora como instrumentalização para o alcance de um objetivo, ora como a própria finalidade do agir organizacional. Essa dinamicidade proporcionada pela visão processual do fenômeno possibilita a análise, a compreensão e a explicação dos aspectos, mesmo que implícitos, da dinâmica das relações entre pessoas no âmbito da organização que se estabelecem no decorrer do processo de concepção.

Nos parágrafos seguintes serão apresentados os pressupostos mais importantes da o agir organizacional para o desenvolvimento deste estudo. Os pressupostos foram, em alguns casos, agrupados por afinidade, mas mantido nas palavras utilizadas por Maggi (*op.cit.*), por isto são mantidos entre aspas. Logo a seguir a cada citação, procedeu-se à discussão e explicação dos conceitos que tenham sido introduzidos:

O agir pressupõe uma maneira de ver em termos de processo, em que o tempo é considerado uma variável fundamental. A do agir organizacional exprime, portanto, uma maneira de ver a organização como processo: o que não permite separar organização e sujeito agente. Uma o agir pressupõe uma teoria das decisões, que constituem um componente da ação, pelo fato de que a noção de agir indica a relação entre a conduta de um sujeito humano e seu sentido subjetivo e objetivo. A o agir organizacional, portanto, entende, nesse sentido, a organização enquanto processo de ações e decisões. O processo de ações e decisões se auto-organiza.

Do ponto de vista da corrente funcionalista, ou as situações são de completa certeza ou de completa incerteza e, por conseguinte, vistas como lineares e estáticas. Contrariamente a essa perspectiva, quer seja nas atividades de trabalho ou em qualquer outra inerente ao viver, as situações ideais são extremamente raras (MAGGI, *op.cit.*). Comungam com esse raciocínio os autores voltados ao estudo dos fenômenos como se apresentam no “mundo real” - a ergonomia da atividade, ou

seja, fora das situações controladas de laboratório e na “vida cotidiana” (HUTCHINS, 1996, LAVE, 1991; LAVE; WENGER, 1993; SUCHMAN, 1994; RATNER, 1995; ROSA; ANDRIANE, 2002, entre outros) e os sócio-construcionistas (HARRÉ, 1999, 2002, 2004; HARRÉ; GILLET, 1999; BOXER, 2005, 2006, entre outros). Na maioria das vezes as situações envolvem “zonas” de certeza - porque os sujeitos já detêm determinado conhecimento ou fazem parte do grupo de atividades cotidianas desenvolvidas automaticamente, e “zonas” de incertezas - ocasionadas por algum fato novo, desconhecido dos sujeitos (podendo ser uma outra pessoa ou coisa, algo concreto ou abstrato – como, por exemplo, de caráter simbólico). Tudo depende de como o quadro que se estabelece tanto entre os processos do sujeito individual quanto entre o seu processo de ação e decisão com relação aos dos outros envolvidos no mesmo processo ou que se introduzem em um determinado momento. Somam ainda os aspectos instrumentais.

Se a organização é entendida enquanto processo, ou seja, constituída pelos processos de ações e decisões individuais e pelas relações entre os processos de ações e decisões dos vários agentes envolvidos, pode-se dizer então que ela constitui um sistema “indeterminado e que enfrenta a incerteza” (THOMPSON, citado por MAGGI, *op.cit.*). Ao mesmo tempo, como é um processo de ação dirigido a um fim, a organização está sujeita “aos critérios da racionalidade e, portanto, pede certeza” (Thompson, citado por Maggi, *op.cit.*). Em vez de tratadas como “entidades isoladas”, por um lado extremamente rígidas e por outro flexível, como na visão funcionalista, no agir organizacional certeza e incerteza estão incorporadas ao próprio processo de decisão dos sujeitos agentes, visto que estes, não tendo acesso “objetivo” a todos os dados e possibilidades de resultados futuros, utilizam como pontos norteadores: (1) os resultados que se espera alcançar com o processo organizacional e (2) a disponibilidade instrumental, ou seja, se os conhecimentos técnicos necessários a tal empreita estão disponibilizados no processo. Esse caráter relativo e dependente tanto dos processos individuais isolados quanto da relação entre eles é responsável pela variabilidade na organização, ou seja, a variabilidade é inerente ao processo, visto que este pode ser produzido/construído de formas diferentes, dependendo das inter-relações que ocorram no decorrer do processo.

Na medida em que se definem os processos relacionados, os recursos que se farão necessários ao seu desenvolvimento, os resultados que se deseja alcançar, quais finalidades dirigem as ações e quais instrumentos serão mobilizados, a organização, ela mesma, se auto-organiza. Esse movimento possui recursividade (como em Morin, 2003) e, dessa forma, o processo mesmo se auto-alimenta. Essa questão da auto-organização do processo será mais explorada nos pressupostos que se seguem.

O agir *social* indica um agir do qual o sentido intencionado, de um ou mais sujeitos, se dirige ao agir de outros sujeitos. O agir organizacional concerne, portanto, aos processos de ação de um sujeito singular, aos processos de ação coletiva e à relação entre os processos. O agir organizacional é um agir racional, no sentido em que ordena as ações do processo em direção a um objetivo<sup>10</sup> perseguido. Esse agir racional é intencional e limitado, como o é a razão humana.

Nessa mesma linha de pensamento e complementarmente, em uma análise apresentada por Simão (1998), o agir para Boesch<sup>11</sup> “é experimentar subjetivamente o mundo, e experimentá-lo subjetivamente é dar significado a ele. Subjetivo entendido como arbitrário, pessoal e único. É o fazer, pensar e sentir próprios do sujeito” (Simão, 1998, p. 58). Seguindo ainda o raciocínio da autora, o indivíduo transforma ambiente (tanto material, quanto imaterial) tornando-o próximo ao que esse percebe. Enquanto ser social, este é um processo compartilhado e negociado com outros.

O outro possui um papel importante nesta construção. Para Boesch (1991), existe um influenciar mútuo entre os sujeitos agentes. Se o agir é intencional, ou seja, dirigido a uma determinada finalidade, é esta intencionalidade, ou sentido, a motivação para escolha de qual conduta será mais adequada para alcançar o objetivo almejado. Ainda, se a ação é um processo, não é possível prever todos os acontecimentos que possam vir a ocorrer no decurso de sua execução. Dessa

---

<sup>10</sup> Para Maggi, objetivos organizacionais devem ser entendidos como “campos de ação futuros” que a “coalizão dominante” concebe; não como objetivos da organização reificada, nem como a soma dos objetivos de seus membros.

<sup>11</sup> De acordo com Smão (1998), Boesch é um dos pioneiros da psicologia cultural européia, herdeiro das tradições de William James (papel da intencionalidade), Pierre Janet (noção de regulação da ação) e Kurt Lewin (noção de campo). A particularidade da sua teoria da ação simbólica é que ela focaliza o indivíduo como um ator que age simbólica e emocionalmente, além de racional e concretamente.

forma, a conduta escolhida como instrumento ou meio para o alcance do objetivo pretendido pode se revelar, no decorrer do processo, imprópria, inadequada ou errada para o próprio sujeito ou ainda para os outros sujeitos – visto que o agir se dirige ao agir de outros sujeitos, e estes, por sua vez, possuem conhecimentos, às vezes prioridades e metas, diferentes. Ou seja, a avaliação meios/fins ocorre no decorrer do processo e não somente ao final deste. Outros autores, mesmo que não seja para eles o principal assunto de estudo, adotam essa idéia da racionalidade intencional e limitada, como é o caso de Lave (1991) Lave e Wenger (1993), Hutchins (1996) e Suchman (1994). Esses autores, mesmo que em abordagens distintas, discutem questões relativas à compreensão da cognição humana e de como ela se constrói na prática cotidiana. Seus exemplos apresentam também essa característica da racionalidade “instrumental” das ações.

Como já dito anteriormente, o agir organizacional se constitui na relação entre processos (individuais e coletivos) de ação e de decisão, que por sua vez estão em relação com outros processos; essas relações incluem a decisão de quais processos são mais importantes dentro daquele campo de ação<sup>12</sup> determinado. O campo de

---

<sup>12</sup> Para Boesch (1991), um campo de ação (cujos conteúdos vão desde objetos feitos e usados pelos seres humanos até instituições, idéias e mitos) oferece possibilidades, mas, na mesma medida, estipula condições para a ação; ele circunscreve metas que podem ser conseguidas por certos meios, mas estabelece limites, também para ações concretas, possíveis e desviantes (...); o campo de ação não apenas induz e controla a ação, mas também é continuamente transformado por ela. Assim, um campo de ação é ao mesmo tempo processo e estrutura. É um espaço de ação coletivo constituído pela combinação de espaços de ação individuais. Essa combinação, entretanto, implica um jogo dinâmico entre espaço individual e espaço coletivo: "Não posso construir meu espaço de ação sem coordená-lo com os de outros (...) o espaço de ação individual não é derivado simplesmente de nossa experiência de ação, mas da experiência interativa" (BOESCH, 1991, p. 30).

Espaço de ação individual: é o espaço objetivo preenchido com significados e arranjos de acordo com eles. Espaço objetivo: vivemos em um ambiente biogeográfico que constitui o mundo objetivo que, evidentemente, também é estruturado mentalmente pelos seres humanos. “Esta estrutura não contém nem a totalidade do mundo cognoscível, nem suas qualidades “absolutamente objetivas”; pelo contrário, sendo um modelo consensual, ela é sujeita a ajustamentos, complementos e modificações continuadas”.

O conceito de campo de ação permite apreender a relação que existe entre o poder entendido como recíproca da dependência em relação à incerteza do ambiente e o poder sobre a estruturação do processo de ações e decisões para a obtenção dos resultados. São, portanto, dois aspectos do mesmo poder que é a influência sobre as premissas das decisões mais importantes do processo: aquelas relativas ao campo de ação e à estruturação do processo; ou seja, os objetivos e as escolhas para alcançá-los. A escolha do campo de ação não é um ato unilateral, desenvolvido com uma autonomia total. A ação organizacional implica relações recíprocas, como qualquer outra relação social; dessa forma, o campo de ação só se torna operacional quando o processo organizacional encontra no ambiente – ou seja, em outros processos organizacionais – uma legitimação para perseguir seus objetivos.

ação se constitui pelo processo que está em curso e é também aceito pelos outros processos, quer sejam individual ou outros processos coletivos – o sujeito se constitui dos seus processos particulares e com os outros, e participam da constituição de vários processos coletivos (como constituintes de vários grupos ou de um mesmo grupo, ocupando posições distintas) ao mesmo tempo e no decorrer do processo, que ocorrem simultaneamente ou ocorrerão em um determinado momento e que constituem a estruturação do próprio processo. Essa escolha e aceitação do campo de ação são importantes como delimitadores de determinada ação. As relações podem ser mais ou menos dependentes, de acordo com a disponibilidade dos recursos necessários ao processo entre os elementos do seu ambiente<sup>13</sup>; podem ser também ao mesmo tempo competitivas e cooperativas, porque cada processo tenta aumentar seu poder em relação aos demais. O processo então se constitui tanto de relações de dependência, necessária entre os processos que se sustentam mutuamente (ou se completam), que podem ser de cooperação ou colaboração, quanto ao mesmo tempo competirem entre si em busca de autonomia, ou seja, de aumentar seu poder e diminuir sua dependência em relação aos outros processos. Esse movimento promove alterações contínuas no campo de ação.

No que concerne à questão da racionalidade do agir organizacional, é necessário destacar a variação desse conceito de acordo com a perspectiva teórica adotada. De acordo com Maggi (*op.cit.*), no sentido utilizado pelos economistas neoclássicos, a racionalidade é um construto objetivo, ou seja, considerando-se que todas as informações necessárias à tomada de decisão estão disponíveis, todas as alternativas possíveis de ações podem ser conhecidas. Tendo acesso então a todas as alternativas, é possível avaliar cada consequência que pode ser ocasionada pela escolha de uma delas, o que permite ao sujeito fazer escolhas ótimas, maximizadas em termos dos resultados que se pretende alcançar, tanto para o momento presente quanto para o planejamento futuro.

---

<sup>13</sup> Maggi utiliza o conceito de ambiente desenvolvido por Thompson, para quem o (...) “ambiente não pré-existe naturalmente, e tampouco determina as escolhas da organização; ao contrário, ele é o resultado de processos de escolha, e, enquanto tal, sujeito a redefinições contínuas no tempo”. (p. 30); (...) “o ambiente é escolhido – poder-se-ia dizer construído – pelo agir organizacional: é o conjunto de outros processos que se revelam importantes no campo da ação escolhido pelo processo envolvido e aceito pelos outros processos”. (p. 51).

Esse modelo de administração se assemelha às relações do tipo cliente/fornecedor descritas por Sardas (2001) e às divisões nas relações de produção apresentadas por David (2001); ambos serão discutidos posteriormente.

Para Maggi (op.cit.), a racionalidade é intencional e limitada. O processo é racional na medida em que, enquanto processo inerente a toda e qualquer atividade da vida cotidiana, por menor que ela seja, o sujeito busca alternativas que não acarretem carga de trabalho excessiva à sua capacidade de pensar. A racionalidade é intencional porque é dirigida ao traçado de estratégias<sup>14</sup> para alcançar determinado objetivo e limitada porque, admitindo a impossibilidade de se ter acesso a todas as informações de forma a constituir um quadro completo da situação – pois a realidade é dinâmica e o processo do agir é relacional, ou seja, depende também dos processos de ações e decisões dos outros (MARC; PICARD 1998, 2000; FLAHAULT, 1978; BOESCH, 2004; HARRÉ; SLOCUM 2002), o conhecimento das alternativas e das conseqüências da ação é sempre incompleto e fragmentado (SUCHMAN, 1994; LAVE, 1993). Não tendo conhecimento total e o processo não sendo tão objetivamente verificável, não existe a possibilidade de o sujeito escolher a “melhor alternativa” entre todas as possíveis. A escolha será então aquela possível entre os processos humanos engajados e seus recursos técnicos disponíveis. Estudos ergonômicos relativos à concepção e ao desenvolvimento de produtos corroboram essa perspectiva, demonstrando a dinamicidade do processo de escolhas e de decisões; podem-se citar, como exemplo, os trabalhos de Darses e Falzon (2005) e o modelo de relação de parceria de Sardas (2001).

O agir organizacional se caracteriza pelo fato que produz uma ordem, ou seja, regras enquanto processo organizacional de ações e decisões. Estas regras são variáveis, formais e informais, explícitas e tácitas, conscientes e não-conscientes, anteriores e intrínsecas à ação. São produzidas, reelaboradas, construídas no decorrer do desenvolvimento do processo. Esse trabalho das regras é a regulação ou, ainda, a estruturação do processo, no sentido de ação estrutural, ou estruturante. As regras de toda natureza são produzidas de maneira heterônoma nos diferentes níveis de decisão do processo. Nos dois casos elas podem decorrer da imposição ou da discricionariedade. (MAGGI, 2006)

---

<sup>14</sup> Neste texto adota-se a conceituação de Suchman (1994) e Lave (1994), para quem as estratégias são reais e práticas, enquanto planos são ideais e abstratos.

O termo ordem, é empregado no sentido de ordenação do processo. As regras, na conceituação de Maggi (*op.cit.*) podem ter várias origens. As negociações entre os sujeitos (sendo estes indivíduos ou coletivo) têm por finalidade uma determinada forma de consenso, de forma que seja possível o alcance dos objetivos mesmo que este não seja de todo possível. O consenso, ressalta-se, seria somente um “valor visado”, utilizando a nomenclatura de Boesch (1995, 2006), para a motivação da ação, e na maioria dos casos ele não é alcançado em sua totalidade, o que não representa um problema. O que importa não é o alcance do consenso, mas tê-lo como finalidade motiva a ação dos sujeitos.

O movimento - que se faz baseado em conflitos, negociações, cooperação -, em direção ao consenso (HABERMAS 1998, LINNEL, 1995; FOPPA, 1995) dinamiza o próprio processo. Para este estudo importa a maneira como a equipe e os indivíduos agem no sentido de negociarem esse consenso. A idéia da sistemática de posicionamento, apresentada neste estudo, é uma tentativa de instrumentalização para a compreensão de como esses sujeitos se movimentam dentro das relações e como utilizam os posicionamentos como meio para alcançar o objetivo almejado.

Com relação ao poder, Giddens (2003) o apresenta em um sentido positivo. Parte do pressuposto de que o poder é um dado constitutivo e inerente à vida social, não sendo necessariamente repressivo ou negativo. Nas práticas sociais, os indivíduos se constituem também na dimensão do poder, através da qual eles têm a possibilidade de agir de uma ou de outra forma. Mais propriamente, o poder seria a capacidade de obter resultados em relação aos recursos e seus tipos. Apesar de inerente à vida social, é passível de conflito, o que não quer dizer que necessariamente ocorra o conflito.

O conflito resulta do confronto de ações que tentam afirmar regras de origem e natureza diferentes nas relações de poder: “Regras de controle” e “regras autônomas”, regras recebidas e regras novas, que corrigem, reelaboram e modificam as regras anteriores. A negociação é, em consequência, o princípio motriz da regulação. Ela é a troca que põe em questão as regras propostas e suas relações até o alcance dos pontos de convergência, compromisso que assegura legitimidade ao conjunto das regras que passam a ser comuns e compartilhadas. A regulação



resultante dessa dinâmica de troca e de compromisso é, portanto, uma regulação conjunta, localizada e provisória: ela guia a ação, ao mesmo tempo em que é transformada por ela. Interessante notar, portanto, que o poder não é necessariamente um obstáculo à liberdade.

Do ponto de vista adotado por Maggi (*op.cit.*), o poder, enquanto regulação e estruturação do processo, é uma manifestação de autoridade com relação à hierarquia, mas também à competência e às contingências. Como o processo organizacional comporta interesses distintos e por vezes divergentes – visto que é constituído pelas relações entre os processos individuais e de todos os sujeitos agentes envolvidos -, o poder se expressa nas definições dos objetivos, nas escolhas técnicas e de estruturação das ações e no controle ativo do processo organizacional.

As questões das regras e da regulação do trabalho são temáticas já exploradas pela ergonomia. Neste estudo esta questão será abordada em relação à sistemática de posicionamento. A movimentação dos sujeitos agentes no interior do processo, cujas regras têm por finalidade o alcance dos objetivos, utilizando a sistemática de posicionamento como um instrumento estratégico de ação para a movimentação do processo, principalmente no que diz respeito às regras enquanto regulação entre diferentes processos de ação, é uma característica básica do trabalho em equipe.

De acordo com Maggi (*op.cit.*), as regras se distinguem de acordo com os níveis de decisão, conforme descrito a seguir:

- No nível de decisão autônomo, as regras adotadas são novas, relativas a um campo de ação a ser regulado: é esse o caso do anteprojeto, em que a autonomia das áreas de concepção é confirmada; a autonomia pode ser reconhecida desde o início ou então pode se tratar do caso de autonomia não-prevista. Essa diferença não deixa de ter conseqüências nas relações entre autonomia e heteronomia<sup>15</sup> ao longo do processo. A autonomia pode se estender

---

<sup>15</sup> Conceito criado por Kant, significando as leis que recebemos. Ao contrário de autonomia, consiste na sujeição do indivíduo à vontade de terceiros ou de uma coletividade. A lei é imposta ao indivíduo, e exterior a ele (ABBAGNANO, 2000).

ao conjunto das regras do seu trabalho. A autonomia reconhecida no nível das relações entre os projetistas e outros centros de decisão da empresa faz com que a regulação de seu processo de trabalho seja um campo inteiramente autônomo.

- No nível de decisão heterônomo, ao contrário, trata-se de estabelecer regras diferentes em relação a regras preexistentes:

A estruturação – ou regulação – do processo de ação concerne à coordenação das ações e à coordenação do desenvolvimento das ações. A estruturação e, portanto, o processo variam em termos de forma e no tempo.

Entretanto, embora haja na conduta humana uma dimensão subjetiva considerável, também há certo limite à autonomia de ação do indivíduo: a regularidade da conduta. Logo, a conduta não é nem mecânica nem aleatória, pois há o elemento que conduz à sua padronização no tempo e no espaço; e também não é rígida, pois há um limiar de autonomia nas ações.

De acordo com Maggi (2006), a discricionariedade indica espaços dentro de um processo regrado, onde o sujeito agente é obrigado a decidir e escolher, num quadro de dependência. Não é afirmada pelos sujeitos envolvidos, mas, ao contrário, deles é exigida pelo processo do qual participam. Quanto mais o processo de ação social precisa enfrentar a incerteza, mais ampla é a discricionariedade da qual ele necessita. A discricionariedade é, portanto, distribuída de maneira diferente dentro do processo, segundo a incerteza induzida pelos objetivos e desenvolvimento deste. A tarefa discricionária implica uma obrigação de decidir onde as premissas da decisão são controladas de cima. Ela é, portanto, duplamente constrangedora.

Para o desenvolvimento da idéia da organização enquanto processo de estruturação, o agir organizacional se embasa na teoria da estruturação de Anthony Giddens<sup>16</sup>, para quem a estrutura é “o conjunto de regras e recursos implicados, de

---

<sup>16</sup> Anthony Giddens, sociólogo britânico, renomado por sua teoria da estruturação. Os sistemas sociais não têm estruturas, eles apenas exibem propriedades estruturais. Tais propriedades, por sua vez, são o meio e o fim das práticas sociais. Logo, não existe uma ação teleológica pura, pois os fins

modo recursivo, na reprodução social” (GIDDENS, 2003); ação e estrutura são mutuamente influentes.

A noção de estrutura em Giddens (*op.cit.*) é fundamentalmente processual, dizendo respeito a práticas padronizadas e recorrentes, que se encontram situadas no tempo e no espaço. Nesse sentido, os indivíduos vivem e se organizam através de processos dinâmicos de interação social. A dinâmica da interação social, por sua vez, pode ocorrer de duas formas: face a face ou sistêmica. A primeira diz respeito a processos de interação em que os indivíduos realizam suas práticas sociais em contextos de co-presença. A segunda diz respeito a relações recíprocas entre os que estão fisicamente ausentes, de modo que as práticas se reproduzem para além da presença, independentemente dos atores estarem a todo tempo interagindo socialmente.

Ora, já que a estrutura significa práticas sociais construídas através da relação tempo-espaço, a estruturação consiste na reprodução dessas práticas. Existem alguns elementos-base, segundo Giddens (*op.cit.*), para se pensar a estrutura: as instituições práticas no tempo e no espaço; a agência significando a ação humana que faz a diferença; e a contingência - conseqüências não premeditadas da ação, ou seja, como os indivíduos podem agir de forma diferente da que agiram, descaracterizando a previsibilidade completa das ações.

Desta forma, a padronização das relações sociais não é rígida, mas sim dinâmica no tempo e no espaço, posto que são práticas recursivas. Em contextos de ausência, a estrutura representa-se como uma ordem virtual, e os sistemas são a materialização das estruturas sociais.

A mudança social advém, portanto, da interação destas práticas recursivas, somado à contingência. Tal mudança não é apenas cumulativa porque, no curso da vida, os indivíduos têm a possibilidade de agir de forma diferente da que agiram e também há a imprevisibilidade das ações

---

e os meios estão relacionados com os ditames das propriedades estruturais (CRUZ, 2004; COSTA, 2005).

A estrutura é, portanto, estruturação – ação estrutural ou estruturante; ação que ordena o processo e que produz e permite o seu desenrolar. Ela é, portanto, a ordem do processo, sua dimensão reguladora. Dependendo do seu processo organizacional a empresa pode constituir um universo mais ou menos hierarquizado no qual cada indivíduo é em grande parte representado pelo seu estatuto. Esta definição de organização ajudará a explicar a variedade de constituições organizacionais, como é o caso neste estudo onde as relações entre as empresas não se encaixam em nenhum dos dois “modelos tipo” apresentados ao início deste capítulo.

### 2.3. “Teoria do posicionamento”, “Posição-sujeito” e “Rappports de place”

Três abordagens se destacam ao se falar das origens dos estudos em “sistemática de posicionamento”: Michel Foucault (1966, 1969) e François Flahault (1978). Apesar de serem contemporâneos, suas motivações tiveram origens distintas. Foucault desenvolve estudos lingüísticos como ferramenta para o trabalho sobre saber, poder e sujeito. Já Flahault, filósofo da linguagem, utiliza-se da proposição que ele denomina “Rappports de place”, em oposição às proposições de Austin e Searle, posteriormente Ducrot, sobre a análise dos implícitos na fala e da teoria dos papéis sociais enquanto representação teatral. A idéia de Flahault é a de assegurar ao sujeito e ao contexto sócio-histórico da fala o sentido pelo qual esta deverá ser compreendida.

Um segundo grupo, de origem anglo-saxônica, tem como seu principal mentor, Rom Harré (1999), que, juntamente com seus colaboradores Browyn Davies (1999) e van Langenhove, psicólogos sociais vinculados à psicologia discursiva, desenvolvem uma teoria voltada para a explicação dos fenômenos psicológicos como fenômeno discursivo. Para esses autores, as posições discursivas dos sujeitos falam das relações de poder e de sua identidade. Rom Harré, crítico da maneira de fazer ciência em psicologia, herdeira das ciências naturais, propõe uma alternativa tanto

teórica quanto metodológica para as pesquisas em psicologia social, “Positioning Theory”, que emerge em 1990 e se consolida em 1999 com o lançamento do livro “Positioning Theory”, constituído de casos de utilização da teoria por pesquisadores em várias partes do mundo.

Antes de entrar propriamente nas discussões relativas à “sistemática de posicionamento”, optou-se por apresentar os principais pontos dos trabalhos de François Flahault, de Michel Foucault e de Davies e Harré. Nos trabalhos de Michel Foucault<sup>17</sup> não se encontra a sistematização de uma proposição teórica em termos de posicionamento, mas suas idéias de poder, de identidade social a partir de uma *posição de onde o sujeito fala*, estão presentes nas bases dos estudos em “sistemática de posicionamento”.

### 1.3.1. O “rapport de places” de François Flahault - 1978

A idéia de posicionamento foi apropriada posteriormente por estudiosos de várias áreas do conhecimento, como a lingüística, a psicologia social e a sociologia, como também de várias correntes de pensamento: os enometodologistas, na lingüística, resgatado por interacionistas e pragmáticos; na psicologia social, por pragmáticos; e na psicologia discursiva, pelos construcionistas sociais.

As abordagens que dizem respeito a essa temática podem ser organizadas por sua origem e filiação em dois grupos: um grupo de origem francesa, cujo precursor François Flahault, filósofo da linguagem, em seu livro “La parole intermediaire” (1978), apresenta a idéia de “rapport de places”, como um ponto de vista de se

---

<sup>17</sup> Não existe consenso na literatura sobre sua filiação a alguma corrente de pensamento. Alguns autores o classificam como estruturalista (Fonseca, 2006). Outros como “pós-estruturalista”. Foucault, mais tarde, negaria explicitamente uma pretensa afiliação com o movimento estruturalista. De acordo com Dosse, (1993), a idéia de categorias universalmente constitutivas, próprias do estruturalismo e do idealismo filosófico, jamais se ajustou ao projeto maior do filósofo. (...) Ele desejava demonstrar exatamente o contrário, ou seja, a inexistência de estruturas permanentes, responsáveis pela constituição da realidade e a conceituação de discurso como prática social. Já suas teorias sobre o saber, o poder e o sujeito romperam com as concepções modernas destes termos, motivo pelo qual é considerado por certos autores, contrariando a sua própria opinião de si mesmo, um pós-moderno.

analisar o discurso. Segundo o autor, o discurso deve ser analisado a partir do seu contexto e da posição que ocupa o sujeito falante. A idéia foi desenvolvida posteriormente por analistas do discurso, entre eles Patrike Charaudeau (1983, 1993, 2002, 2004), Dominique Maingueneau (2002a, b, 2005a, b, c), Eddy Roulet (2000) e Robert Vion (1993, 2001), e pelos psicólogos sociais Edmond Marc e Dominique Picard (2000, 2003).

O que se passa quando as pessoas falam? O que está em jogo quando falamos? Esta pesquisa me conduziu a me aproximar de um problema que parece fundamental para as ciências humanas: a de constituição de um sujeito falante, e mais precisamente da consistência da subjetividade consciente. (FLAHAULT, 1978, p. 11)

Para Barthes (1978), *O homem falante* que descreve François Flahault é dialeticamente livre e constrangido. Por um lado, ele é livre porque não preexiste à linguagem e se constitui como sujeito na medida em que fala, escuta. “Falando, o homem não se exprime, ele se realiza, ele se produz; sua liberdade vem do *jogo* que lhe fornece a ordem simbólica, sem a qual ele não falaria e não seria um homem”. Por outro lado, ele é constrangido porque ele só pode se fazer reconhecer quando ocupa uma determinada posição, “esta posição faz parte de um sistema já constituído e ele não é soberano para se situar a partir de uma essência, porque é somente à medida que fala, ou seja, fatalmente, toma lugar diante da imagem que ele crê que o outro tem dele”. (*ibid*, 1978)

Para Flahault (1978), “não existe discurso que não seja emitido de um determinado lugar”, e todo o resto pode ser explicado por essa afirmação. Seu trabalho apresenta uma crítica à proposição de Austin, posteriormente desenvolvida por Searle, dos atos ilocutórios<sup>18</sup>, sendo também crítica a Grice e aos implícitos. Flahault é crítico também dos lingüistas que trabalham o discurso enquanto um aglomerado de palavras que carregam em si mesmas seu significado, sendo este completamente independente e sem qualquer relação com o contexto. Sua obra é a primeira a trazer esse tipo de reflexão, e ele mesmo a define:

(...) não se pretende uma contribuição ao domínio da ‘psi’ (enquanto teoria do sujeito), e ainda menos uma obra de lingüística: em se tratando para mim de operar uma ligação entre estes dois campos, deixo a propor somente uma elaboração rudimentar. (FLAHAULT, 1978, p.11)

<sup>18</sup> Atos ilocutórios tratam do significado que está subentendido nas palavras.

Para Flahault (*op.cit.*), as posições que uma formação social atribui a seus membros no sistema de relações afetivas e de produção são determinantes da identidade e do destino daqueles que acabam de ocupá-las; as relações sociais e intersubjetivas reais constituem um “jogo” do qual ninguém é livre para sair porque os sujeitos estão subjugados ao sistema de posições. Essa subjugação não se resume ao efeito de uma convenção ou de um contrato explícito. O sujeito somente existe dentro dessa convenção. Dessa forma, não existe um outro lugar de onde ele pode examiná-la, formular os termos e decidir ou não sob como essa posição deve “funcionar”.

Existem na sociedade organismos reguladores da relação entre os sujeitos; as relações são, em alguns casos, portanto, mediadas pelas normas e convenções sociais. Entretanto, essas normas não suprimem as relações de força (conflitos, empoderamento), mas servem tanto à incitação de conflitos, quanto para encobri-los. As normas e convenções podem ser manifestas explícita ou implicitamente. Assim, alguém que fala de uma posição não reconhecida não terá, por conseguinte, sua fala reconhecida.

“Não perder a face pode ser definido como o fato de permanecer aos olhos de um terceiro como o detentor do signo susceptível de chamar a si demandas de reconhecimento”. A submissão de um dos protagonistas de um diálogo ou de uma discussão a um critério de reconhecimento dado tem por efeito definir para ele a situação onde se encontra e o lugar do qual ele se sente habilitado a falar e a ser entendido.

O locutor fala de uma posição que se inscreve de forma coerente nas determinações que a situação considerada impõe, ou a relação de posicionamento é imaginária: o locutor fala de um lugar que, tido em conta essas mesmas determinações, é falso. O locutor se encontra numa posição não reconhecida por aqueles a quem ele se dirige e vice versa, porque ele se endereça a eles como se ocupassem o lugar correlativo àquele de onde ele crê encarregado de falar, enquanto, por sua vez, seus destinatários não o escutam deste lugar, porque não ocupam efetivamente a posição que ele lhes atribui. Essa situação ocorre quando a posição é semelhante, mas ao mesmo tempo diferente daquela que lhe permitiria efetivamente falar e ser entendido. Diferente no sentido de que não é compatível com a emissão de um

determinado discurso que o locutor profere a partir de sua experiência anterior e diferente ainda no sentido que ele atribui correlativamente aos destinatários um lugar que lhes é difícil, às vezes impossível, de ocupar. Cada um, conscientemente ou não, vive uma sorte de distúrbio.

O sujeito de Flahault é, portanto, submisso às normas, à estrutura social. Essa percepção das posições enquanto previamente constituídas e altamente reguladas socialmente limita a compreensão de Flahault, de outros aspectos. Ele desenvolve a idéia da relação de posicionamento imaginária, porque não consegue resolver o problema posto pela questão de os posicionamentos já existirem de forma predeterminada estruturalmente. Ele define então uma divisão entre o que é “real”, os posicionamentos social e culturalmente estabelecidos, e o que é “imaginário” – posicionamentos subjetivos, aquele que o sujeito imagina e deseja.

Em síntese, apesar do aspecto determinístico da abordagem das “relações de posicionamento” descritas em Flahault (*op.cit.*) e do caráter altamente normativo, já que a própria posição possui características sociais que a autorizam a uma ação, como, por exemplo, na posição de pai – qualidade e poder para avaliar e sancionar o comportamento do filho, algumas contribuições são importantes, como a própria idéia de “posição” em detrimento daquelas de papéis e estatutos; a vinculação da “existência concreta do sujeito” a partir da posição que ocupa em relação ao outro; a necessidade da posição ser reconhecida ou sancionada pelo “outro” (individual ou coletivo) e a idéia de que as relações de posicionamento se constituem enquanto estratégias entre os sujeitos para se posicionarem na situação. Flahault também propõe a “ação para a completude”, que quer dizer: os sujeitos se posicionam de forma que as posições se completem, podendo ser no sentido negativo de relações de subordinação ou positivo de complementaridade.



### 2.3.2. A influência do pensamento de Michel Foucault

Os trabalhos de Foucault estão vivos nos trabalhos desenvolvidos em sociolinguística, principalmente em Análise do Discurso e na proposta da “Teoria de posicionamento”.

Mais do que estudar movimentos no pensamento à maneira da História das idéias – em que as idéias seriam anteriores ao material em estudo – ou o jeito pelo qual ideologias e teorias expressam condições materiais, Foucault analisa “regimes de práticas” (CORDEIRO, 1995). Não existe significado essencial nas coisas – nenhum sujeito essencial por trás da ação; nem existe uma ordem essencial na história. Antes, a ordem é a própria escritura da história. As práticas tornam-se modos de pensamento com “sua lógica, sua estratégia, sua evidência, sua razão” (FOUCAULT, 1969).

Numa visão de constituição do sujeito a partir de suas práticas – sujeito, portanto, que age - e percebendo o discurso<sup>19</sup> como uma prática, Foucault remete ao sujeito enquanto um indivíduo agente uma importância fundamental à sua própria constituição. A própria prática constitui o discurso; este, por sua vez, à medida que é proferido / utilizado, valida ou não as práticas que o constituem, as transformando e ao mesmo tempo sendo transformado por elas.

Dentro de um mesmo discurso são, portanto, várias as práticas ou posições que, em inter-relação umas com as outras e com as outras práticas dos outros sujeitos constituem o discurso. Para Foucault (*op.cit.*), portanto, o discurso é mais do que um documento, um conjunto de signos, ou elemento que deveria ser transparente – como na linguística clássica; o sentido do discurso está para além das palavras, está no significado a ele incorporado pela pessoa que o profere, em uma determinada

---

<sup>19</sup> Discurso, para Foucault, é uma prática, e, como tal, concreta. Trabalha com o exemplo da medicina e com o discurso médico. No discurso médico está presente, de acordo com Foucault (1969), seu campo de atuação, características técnicas, tipo de função exercida, competência profissional, instrumentalização técnica para o exercício da profissão etc. Este discurso se transforma no tempo na medida em que a própria prática do exercício da profissão, bem como o momento sócio-histórico, se transformam.

posição e momento histórico cultural; o discurso tem significado em si mesmo, porque ele é uma prática socialmente constituída.

Para Foucault (1969), o sujeito é histórico-discursivo; não é o sujeito empírico, mas a posição-sujeito que determina o sentido; o sentido varia a partir da formação discursiva de onde se fala. Essa separação entre sujeito empírico e posição-sujeito está relacionada à necessidade de se diferenciar da posição filosófica do “empirismo ou positivismo lógico” em destaque na época. Ao fazê-lo, ele garante ao sujeito uma existência que, além de física, é social – o que quer dizer uma existência também relacional e subjetiva.

Quem fala? Quem, no conjunto de todos os indivíduos falantes, tem boas razões para ter este tipo de linguagem? Quem é seu titular? Quem recebe dela sua singularidade, seu prestígio, e de quem, em troca, recebe, se não sua garantia, ao menos a presunção de que é verdadeira? Qual é o estatuto dos indivíduos que têm – e somente eles - o direito regulamentar ou tradicional, juridicamente definido ou espontaneamente aceito, de proferir tal discurso? (FOUCAULT, 1969, p. 68).

A posição-sujeito de Foucault é, portanto, constituída a partir de sua relação com outros posicionamentos que são sociais e culturais, como também situacionais.

As contribuições dos trabalhos de Foucault para este estudo são descritas a seguir:

A posição comporta critérios que a qualificam como competência e saber, instituições, sistemas, normas pedagógicas, condições legais que dão direito à prática e à experimentação do saber dentro de determinados limites; comporta ainda um sistema de diferenciação e de relações (divisão das atribuições, subordinação hierárquica, complementaridade funcional etc.) com outros indivíduos ou outros grupos que têm eles próprios suas posições (o poder político e seus representantes, o poder judiciário, diferentes corpos profissionais etc.); certo número de traços que definem seu funcionamento em relação ao conjunto da sociedade e às particularidades da situação (ex.: no caso de uma profissão, sua posição será diferente se exerce efetivamente a profissão ou se ocupa um cargo burocrático, se foi solicitado por um indivíduo ou pelo Estado, a forma do contrato, se explícito ou implícito, que se estabelece seja com um grupo no qual exerce sua profissão, com o poder que lhe confiou uma tarefa ou com o cliente).

Os *posicionamentos* institucionais são os locais concretos e ao mesmo tempo simbólicos, onde o sujeito encontra a “origem legítima do seu discurso” e seu ponto de aplicação (seus objetos específicos e seus instrumentos de verificação); estes locais são próprios para as práticas específicas e possibilitam o desenvolvimento do conhecimento específico (o caso dos hospitais que são como laboratórios para os médicos).

Foucault (1969, 2002) denomina “biblioteca” o conjunto de conhecimentos já documentado. Compreende não somente os livros ou os tratados, tradicionalmente reconhecidos como válidos, mas também o conjunto dos relatórios e observações publicadas e transmitidas, e ainda a massa de informações estatísticas que podem ser fornecidas ao sujeito pelas administrações, por outros profissionais da mesma profissão, ou de outras profissões. A “biblioteca” é, portanto, os resultados dos processos relacionais que se consolidam em práticas concretas, documentadas formalmente.

Uma posição sujeito pode ser alterada ou completamente redefinida devido à ocorrência de um fato novo, como, por exemplo, as inovações tecnológicas; no exemplo de Foucault, as inovações de instrumentação, desenvolvido pelas técnicas cirúrgicas ou pelos métodos de autópsia, centrado em torno dos focos de lesão; e com a utilização de novos sistemas de registro, de notação, de descrição, de classificação, de integração em séries numéricas e em estatísticas, com a instituição de novas formas de ensino, da circulação das informações, da relação com os outros domínios teóricos, como as ciências ou filosofia, e com as outras instituições, quer sejam de ordem administrativa, política ou econômica (Foucault, 1969).

A relação, sempre bipolar, entre os vários componentes que constituem a posição resulta no discurso que se “profere”. Pode-se dizer que essa relação entre elementos diferentes (em que certos são novos e outros preexistentes) é efetuada pelo discurso: é ele enquanto prática que instaura entre eles todos um sistema de relações que não é “realmente” dado e nem constituído *a priori* (FOUCAULT, 1969).

### 2.3.3. As proposições da psicologia discursiva: a “teoria do posicionamento”

A psicologia discursiva defende a idéia de que os sujeitos se constituem por meio da linguagem. Quando as pessoas falam umas com as outras o mundo é construído e, por isso, a linguagem não é apenas um veículo passivo para os pensamentos e as emoções, mas uma forma de ação, tendo por isso um caráter “performativo”. A base da psicologia discursiva é a insistência sobre a natureza compartilhada de códigos da linguagem, em constante mudança, e variando nos seus significados em função dos contextos.

De acordo com Hoffman (1992), para os teóricos da psicologia discursiva, todo conhecimento desenvolve-se entre as pessoas, no mundo cotidiano, portanto, as idéias, os conceitos e as memórias surgem do intercâmbio social e são mediatizadas pela linguagem; o “self” (identidade, o quem eu sou) é entendido enquanto uma construção social, produto das trocas discursivas. São nessas trocas que as pessoas dão sentido ao mundo e às suas próprias ações; elas são situadas e o “self” é definido momento a momento da interação por meio dos modos pelos quais as pessoas descrevem a si mesmas e são descritas pelas outras nas conversas. É possível, dessa forma, ter acesso à sua constituição por meio do discurso ou da linguagem (PINKUS, 1996). Ou seja, avaliar as formas de discurso é ao mesmo tempo avaliar padrões de vida cultural.

A teoria do posicionamento de (DAVIES; HARRÉ<sup>20</sup>, 1990; HARRÉ; VAN LANGENHOVE 1999) se insere como um das abordagens construcionistas mais

---

<sup>20</sup> Harré é um dos construcionistas sociais mais representativos e mais preocupados com a questão ontológica; assume o pressuposto de que existem duas realidades distintas, passíveis de serem estudadas cientificamente. A natureza biológica do ser humano e seus sistemas de interação molecular, e a “natureza social”, são como elementos de uma rede de interações simbólicas mediadas. Assim, para a natureza biológica do homem, crê Harré, o tratamento das pessoas como indivíduos seria adequado. Mas para a natureza social, esse tratamento seria inadequado, pois as pessoas não seriam mais do que “nós numa rede, nódulos numa estrutura, elementos num coletivo” (Harré 1998, p. 440). Seu argumento é de que, tomados de um ponto de vista biológico, indivíduos podem ter propriedades únicas, como átomos isolados, mas tomados coletivamente, os atributos de uma pessoa somente podem existir em virtude de suas relações com outras (CASTAÑON, 2005; TLAJA et al, 2005).

conhecidas, conjuntamente com a proposta de uma psicologia discursiva de Potter e Wetherell (1996) e a noção de “self” narrativo de Gergen (1991, 1994).

### **2.3.3.1. A “teoria do posicionamento”**

A “teoria do posicionamento” se interessa pelas formas como as pessoas administram a posição delas mesmas e dos outros na “paisagem” da interação e cultura. O conceito de posicionamento, de acordo com Harré (*op.cit.*), ajuda a focar nos aspectos dinâmicos do encontro, em contraste com a forma na qual o uso de “papéis” serve para destacar aspectos estáticos, formais e ritualísticos.

A teoria do posicionamento, apesar de recente, tem sido utilizada em uma ampla variedade de estudos, situações sociais, trabalhos literários e processos políticos. Serão citados os mais recentes:

Sua aplicação no campo institucional: Boxer e John (2000) propõem a teoria do posicionamento como possibilidade de explicação para o sucesso ou fracasso das mudanças em instituições públicas. Boxer (2001, 2002) trabalha a melhoria da qualidade em educação com aporte da teoria do posicionamento.

Das relações interpessoais e poder: Ling (1998) usa a teoria do posicionamento para compreender como as pessoas usam várias ordens de posicionamento para conseguir seu balanço desejado de paridade e poder. Ritchie et al. (2000) estudam a relação de poder entre alunos e estudantes usando a referência da teoria do posicionamento. Esse estudo contribui com uma visão de poder mais dinâmica e mais fluida. Tholander e Aronsson (2003) trabalham com a questão das relações entre alunos e monitores. Demonstram a assimetria na relação entre alunos, em que “monitor” e “aluno” revalidam a relação de assimetria que eles mesmos constituem ao assumirem as posições alta e baixa, respectivamente. Bullough Jr. e Draper (2004) utilizam a teoria do posicionamento num estudo das relações interpessoais entre estudantes, mentores e professores.

Reflexões metodológicas: Linehan e McCarthy (2000) fazem uma análise comparativa entre “comunidade da prática” de Jean Lave (1991) e da teoria do posicionamento, com o intuito de avaliar a possibilidade de a ferramenta proporcionar respostas ao que não foi respondido ou que foi suscitado na teoria da prática. McKenzie (2004) utiliza a teoria do posicionamento como ferramenta útil na análise da relação médico/paciente. Reventlow e Tulinus (2004) estudam como a posição do moderador em um grupo focal influencia a coleta dos dados em saúde quando este moderador é um médico. Cook et al. (2004) fazem uma análise da utilização de teoria do posicionamento na análise de modelos probabilísticos voltados à construção de sistemas interativos. Boxer (2005) introduz alguns tipos-chave de posicionamento na análise do discurso de mudança na educação.

Estudos de gênero: McKenzie e Carey (2000) trabalham a questão do gênero e a teoria do posicionamento. Nogueira (2001, 2001a) faz uma análise sobre a contribuição da teoria do posicionamento no desenvolvimento das abordagens teóricas e metodológicas ligadas à questão de gênero, utilizando a análise do discurso e a psicologia discursiva dentro da psicologia social.

Processo ensino-aprendizagem: Enciso (2001) utiliza a teoria do posicionamento como ferramenta para compreender a forma como os alunos interpretam os textos escolares. Para a autora, as crianças se posicionam no texto e esta posição pode tanto ser confortável como também desconfortável, humilhante. A teoria do posicionamento ajuda a refletir sobre os testes padronizados de leitura. Barnes (2004) faz uso da teoria do posicionamento no estudo da participação dos estudantes nas atividades de aprendizagem colaborativa.

Phillips et al. (2002) estudam a constituição da identidade profissional em cirurgiões utilizando a teoria do posicionamento como ferramenta para a análise de situações de aprendizagem profissional e propõem o desenvolvimento de um modelo transformacional da educação profissional.

Especificamente no campo das organizações, Boxer (2003) é pioneiro na utilização da teoria do posicionamento. Baseando-se nesta teoria, propõe como primeiro passo para a compreensão das mudanças descartar a ligação com os papéis estáticos

para definir organizações. Assume o fato de que as pessoas continuamente adotam e defendem suas posições, aceitam ou confrontam as posições dos outros; a compreensão da constituição dos fatos sociais - neste caso das organizações -, torna-se mais clara.

Boxer (*op.cit.*) utiliza a teoria do posicionamento para explicar por que os processos organizacionais desenvolvidos em empresas ou dentro de uma mesma empresa, a princípio da mesma forma, têm êxito em alguns casos e em outros não. Para Boxer (*op.cit.*), a resposta está na percepção das organizações enquanto constituídas pelas relações de “posicionamento” de seus sujeitos agentes. Em sua tese de doutoramento (2003), ele explica o comportamento dos chefes de empresa ao lidar com as demandas de sustentabilidade, por meio da abordagem da teoria do posicionamento.

Como Flahault, Davies e Harré (1989) se opõem ao conceito de papel, também pela questão da identidade, mas principalmente devido ao seu caráter estático e redutor. Antes que desempenhar “papéis pré-fabricados”, eles dizem, “nós criamos ‘posições’ para nós mesmos e outros dentro de múltiplas “story lines”<sup>21</sup> que estão presentes na interação. Para os autores, as posições são construídas pelos sujeitos na relação com as outras pessoas.

O reconhecimento da força das “práticas discursivas”, as formas como as pessoas são posicionadas por meio destas práticas e a maneira com a subjetividade do indivíduo é gerada por meio da aprendizagem e do uso de determinadas práticas discursivas, da "indexicalidade" e da importância do "contexto" são conceitos-chave na teoria do posicionamento.

As posições, como compreendidas na teoria do posicionamento, tendem a ser “situação-específica”, ou seja, posição e situação estão interligadas. Para cada posição ocupada ou que se pretende ocupar, existem normas, regras e expectativas individuais ou sociais, que os autores denominam direitos relevantes e aceitação das

---

<sup>21</sup> Na ausência de uma palavra em português que contemplasse o seu significado, optamos por manter a palavra em inglês. Story line: é uma descrição narrativa de um cenário (ou de uma família de cenários), destacando a dinâmica das principais características do cenário, e a relação entre as principais forças que as conduzem.

obrigações relevantes. Por exemplo, um anfitrião numa recepção formal não tem os mesmos direitos e deveres de um anfitrião num churrasco de família; esse caráter situacional-específico é o que denominam “story line”. Em cada “story line” as posições são distintas e as normas e deveres também. Seguindo o exemplo da recepção, se ela é uma reunião formal, as regras (os rituais) que permeiam as relações entre as pessoas serão distintas daquelas do churrasco familiar.

Em síntese, as idéias centrais abarcadas pela teoria do posicionamento são: (1) No decorrer das ações dos indivíduos uns sobre os outros, eles constroem uma história em que cada indivíduo ocupa uma posição, e eles tornam estas histórias explícitas pelos processos discursivos. (2) Nas histórias, os oradores se localizam e são localizados pelos outros; cada mudança na posição é acompanhada de uma mudança no arranjo e na ação. (3) A força social de uma ação, a posição do sujeito e as interações determinam mutuamente um ao outro. (4) O posicionamento tem lugar em contextos de significação e de ordens morais específicos. (5) Como as pessoas são posicionadas e como elas posicionam os outros refletem seu sentido de ordem moral e seu lugar dentro dela.

A teoria do posicionamento é, portanto, o estudo da natureza, formação, influência e das formas de mudanças do sistema local de direitos e deveres e de como suposições compartilhadas relativa a esses fatores influenciam as interações. Ao contrário dos papéis descritos como relativamente fixos, formalmente definidos e de longa duração, para a teoria do posicionamento as convenções da fala e ação são instáveis, contestáveis e efêmeras (HARRÉ; VAN LANGENHOVE, 1999). “Posição” é uma forma de explicar as relações considerando a dinâmica das interações. É esse fator dinâmico das relações que é proposto como parâmetro qualitativo no contínuo permissão/obstrução à mudança.



### 2.3.4. “Sistemática de posicionamento” – “Relações de posicionamentos”

O termo “sistemática de posicionamento” não se refere a uma proposição teórica específica, mas ao conjunto das proposições apresentadas nas várias abordagens, discutidas à luz de sua possível utilização em conjunto com a proposição do “agir organizacional”.

Entre os pesquisadores que trabalham com a idéia de “posição” não há consenso sobre três pontos específicos: o que se denomina efetivamente “relação de posicionamento”; a utilização de “posições” em conjunto ou não com as idéias de “papéis” e “estatutos” e a questão da existência de estruturas e, por conseguinte, da determinação *a priori* das posições.

#### 2.3.4.1. *O que se denomina relação de posicionamento?*

Partindo por ordem cronológica, a primeira proposta de utilização do termo relação de posicionamento é de Flahault (1978), que a define nos termos a seguir:

Cada um acede à sua identidade a partir e ao interior de um sistema de posições que o ultrapassa; este conceito implica que não existe fala que não seja emitida de uma posição e convoque o interlocutor a uma posição correlativa; seja que esta fala pressuponha somente que a relação de posicionamento está em vigor, seja que o locutor espera o reconhecimento de sua própria posição, ou obrigue seu interlocutor a se inscrever na relação. (1978:58)

As posições, no entendimento de Flahault, são portanto parte de um sistema predeterminado no qual os sujeitos se inserem. Mesmo que definidas *a priori*, Flahault inicia uma nova forma de olhar o sujeito, que passa a ser constituído por uma identidade multifacetária, dependente de suas relações com o outro, na medida

em que para existir efetivamente este outro precisa autorizá-la, validá-la. As posições, por conseguinte, os sujeitos, não são, assim, livres do contexto sociocultural e relacional.

Em Marc e Picard (2000, 2003) a definição de “relação de posicionamento” é descrita nos seguintes termos: “expressar qual posição se deseja ocupar, e correlativamente qual posição se confere ao outro. Esta expressão é mais freqüentemente implícita (ver inconsciente)” (MARC; PICARD, 2000, p. 33).

Seguindo na mesma linha de raciocínio de Flahault, as posições existem *a priori*, sendo incorporadas pelos sujeitos na relação. Entretanto, o caráter implícito, no sentido de inconsciente, retira do sujeito seu poder de ação e decisão.

Para Marc e Picard (2000), a relação de posição se ancora simultaneamente na realidade objetiva, social e cultural (aquela das diferenças de estatutos e de papéis relacionais que ela impõe), no imaginário (a maneira como cada um se situa subjetivamente e percebe sua posição) e num sistema simbólico que a ultrapassa (como a família, a empresa, a escola); indica um posicionamento numa topologia relacional que, simultaneamente, identifica o beneficiário e o situa numa estrutura.

A contribuição de Marc e Picard (*op.cit.*) se dá na inserção de uma idéia de sujeito, mesmo que subjugado à estrutura social, completo, uma vez que o sujeito é percebido ao mesmo tempo como subjetivo, simbólico e concreto.

Já a noção de relação de posicionamento em Vion é um pouco diferente:

Por relação de posicionamento, se exprime mais ou menos conscientemente qual a posição se deseja ocupar na relação e, ao mesmo tempo, se define correlativamente a posição do outro [...]. Um dos desafios da relação que se constrói vai consistir a aceitar ou negociar esta relação de posições identitárias. De maneira que as posições ocupadas ao fim da interação serão, frequentemente, distintas dos ensaios iniciais de posicionamento. (1992, p. 80-81)

Numa abordagem mais vinculada ao momento da interação propriamente dito, Vion acrescenta à idéia de posicionamento o caráter dinâmico com que se dá toda a relação interpessoal. Segundo o autor, dentro de uma mesma interação pertencente a um determinado gênero, os episódios de conversas de um outro tipo podem surgir,

o que ele denomina módulos. Os módulos não têm o mesmo significado que em Roulet (2000) e seus colaboradores – apresentado no capítulo de metodologia. Em Vion (2001), os módulos permitem dar conta da heterogeneidade de cada interação com relação a seu tipo. O critério que permite distinguir a aparição de um módulo de uma modificação do tipo de interação reside na permanência do quadro interativo: um módulo se inicia a partir do momento em que “o tipo correspondente aparece subordinado com relação ao quadro interativo estabelecido sobre um outro tipo”. (*ibid* 150).

O sujeito tem certa autonomia na escolha da decisão, visto que é uma escolha ao menos parcialmente consciente. A relação é vista como em construção e o resultado dependente de como se organiza a relação, de como o outro se movimenta. Nessa abordagem de Vion, as regras da própria relação se constituem a partir dos movimentos dos sujeitos agentes envolvidos, e os limites de ação de cada um são constituídos na negociação. As posições, por conseguinte, não possuem vinculação com os papéis e estatuto exteriores à relação.

No caso dos autores ligados à teoria do posicionamento, a concepção das relações de posicionamento, apesar de não utilizarem este termo, pode ser descrita conforme a seguir: entende-se por posição

... um grupo complexo de atributos pessoais genéricos, estruturado de vários modos, que influenciam nas possibilidades de ação pessoal, inter grupal ou mesmo intra-pessoal, através de algumas designações de direitos, deveres e obrigações a um indivíduo, conforme sustentando pelo grupo (HARRÉ; VAN LANGENHOVE, 1999, p.1)

Este conceito de posição remete aos posicionamentos sociais assumidos e negociados pelas pessoas em suas conversas. Através dele, busca-se contemplar o dinamismo implicado nos processos de construção de identidade, entendendo que é apenas no momento presente de uma interação que as diversas posições de “self” adquirem sentido.

Posicionamento... é o processo discursivo onde os “selves” são localizados na conversa como ... participantes coerentes na “story lines” produzidas conjuntamente. Pode existir posicionamento interativo, no qual o que uma pessoa diz posiciona outra. E posicionamento reflexivo no qual alguém se posiciona a si mesmo. (HARRÉ, 1999, p.3)

Não existe, portanto, um “self” fixo; ele é produzido com base nas várias posições que se assume ou que é atribuída a partir de diferentes histórias que constroem a vida.

A idéia de processo vinculado ao posicionamento faz toda a diferença da abordagem desses autores. Enquanto processo, os posicionamentos se constituem de forma relacional, num ambiente circunscrito, onde normas são contingentes. Os sujeitos que participam do processo constituem conjuntamente suas histórias e suas posições nele. As posições, por sua vez, não são estanques nem rígidas; elas variam no decorrer do processo, de acordo com as contingências.

Entende-se, nessa perspectiva, que as pessoas estão sempre engajadas em atividades discursivas, onde posicionam si mesmas e outros, mas as formas que esses posicionamentos assumem vão diferir de acordo com as *normas sociais* que regulam essas interações e com as *situações específicas* em que eles ocorrem. (GUANAES; JAPOUR, 2003)

#### **2.3.4.2. A questão do conceito de papel**

De acordo com Dumas (2003), as noções de papel e estatuto, mesmo se próximas, remetem a conceitos distintos.

A seguir a noção de estatuto de acordo com Gode citado por Cicourel (1972):

Quando o analista social refere a uma posição social que é definitivamente institucionalizada, (exemplo.: mãe, físico), é mais provável utilizar o termo “estatuto”. Em contraste, é mais provável utilizar o termo “papel” que se referir a uma relação social que é menos institucionalizada (exemplo: relações dos pares num grupo). (citado por CICOUREL, 1972, p. 230)

Os estatutos são definidos, portanto, como a classe de papéis que são institucionalizados. É nesse sentido que eles serão utilizados neste estudo. O que não quer dizer concordância com a forma como esses conceitos se constituíram e o

que representam em termos de rigidez sobre a ação criativa dos sujeitos. A utilização do termo estatuto foi, portanto, uma forma didática de marcar as atribuições prescritas para um cargo ou posição.

Já no que diz respeito ao conceito de papel, tanto enquanto normas que regulam a ação quanto desempenho e identidade do sujeito, serão discutidos nesta seção como um dos pontos de base para a proposição da idéia de posicionamento.

O conceito de papel, tal como estabelecido em sociologia (CRUZ, 2004), repousa sobre um conjunto de expectativas e de responsabilidades associadas às posições sociais particulares, como a profissão, a classe, a categoria familiar, etc. Os promotores dessa teoria vislumbram os papéis sociais como elementos identificáveis da estrutura social: é em se conformando com as expectativas de seus papéis que os indivíduos adquirem as normas “sociais”.

Para Goffman (2003), que se utiliza de uma metáfora com a Teoria do Teatro, o desempenho dos papéis sociais tem a ver com o modo como cada indivíduo concebe a sua imagem e a pretende manter. O ator social tem a habilidade de escolher seu palco e sua peça, assim como o figurino que ele usará para cada público. O objetivo principal do ator é manter sua coerência e se ajustar de acordo com a situação. Isso é feito, principalmente, com a interação dos outros atores.

Diferentemente dos outros autores que usaram essa metáfora, Goffman (*op.cit.*) coloca todos os elementos do atuar em consideração: um ator atua em uma posição onde há o palco e os bastidores; há relação entre a peça e a sua atuação; ele está sendo visto por um público, mas, ao mesmo tempo, ele é o público da peça encenada pelos espectadores (BURGER, 2004; CARCASSONNE et al., 2005).

Dos autores que tratam das “relações de posicionamento” citados neste estudo, Marc e Picard (*op.cit.*) são os únicos que estabelecem uma conjunção com os conceitos de papel e estatuto. Segundo esses autores, a noção de posição inclui a noção de papel e estatuto:

(...) na medida em que ela não remete somente a uma posicionamento social instituído, mas igualmente a uma ordem simbólica ou subjetiva. Assim, um profissional pode se referir ao seu chefe indicando uma diferença de estatuto no interior de um sistema institucionalmente dado (a empresa), ou marcando uma relação subjetiva de subordinação induzida pela relação estatutária, mas que a prolonga e a ultrapassa. (MARC; PICARD, 2000, p: 34:35)

Dessa forma, a relação de posicionamento preexiste à relação que se instaura e resulta de papéis sociais mais ou menos profundamente inscritos numa cultura: pai/criança; vendedor cliente. Entretanto, mesmo nesse caso, há sempre várias formas de se inscrever nessa relação, em que a cultura ambiente somente faz propor um modelo que pode dar lugar a múltiplas interpretações. Assim, a relação homem/mulher pode se jogar de um modo da sedução ou da rivalidade, com uma conotação sexual marcada ou não, numa acentuação de diferenças ou no seu nivelamento.

Para conciliar, portanto, papéis e posições, é necessária, para Marc e Picard (*op.cit.*) a idéia de *interpretação de papéis*, de forma a “enquadrar” todas as realidades distintas de “atuação” num mesmo papel. Ou seja, a posição é diferente do papel social descrito, porque seus componentes é que escolhem de que forma a relação se instaura.

De fato, pode-se dizer então que as denominações em termos de papéis são na verdade figuração, pois as relações e as posições dentro desses agrupamentos são na verdade distintas, visto que cada sujeito se apropria delas.

#### 2.3.4.2.1. *Crítica ao conceito de papel na proposta da “sistemática de posicionamento”*

Flahault (1978) tece sua crítica com relação à questão da identidade concreta do sujeito e ao risco de uma visão imaginária / idealizada, se este é percebido como “ator a desempenhar papéis”, posição também de Roulet e Vion, que se apropriam

posteriormente dessa idéia de posicionamento. Para Harré, essa é uma questão central, visto que propõe exatamente uma teoria oposta à idéia de papel tanto no sentido goffmaniano quanto no sentido de normas e regras predeterminadas.

Para Flahault (*op.cit.*), a utilização do conceito de papel como metáfora emprestada do teatro é perigosa:

(...) no fundo, que eu preencha, que eu desempenhe este papel ou um outro, eu sou sempre a mesma. A sociedade nos obriga a desempenhar tal ou tal papel, a portar uma máscara; mas a pessoa por trás da máscara, o que é que ele se torna? (FLAHAULT, 1978, p.59)

De acordo com Flahault (*op.cit.*), é uma metáfora perigosa porque o ator que “desempenha um papel” não é o personagem que ele representa. Estabelecendo essa distinção, Flahault fala da questão da identidade do sujeito. O *representar* um papel na condição de ator é diferente de *desempenhar* um papel na condição de sujeito. Enquanto ator que representa, ao terminar a peça, termina também a representação do papel. Mas sua profissão de ator enquanto identidade profissional permanece com ele mesmo quando não está representando. Nas palavras de Flahault:

(...) A profissão de ator é somente um papel na comédia social (...) onde ser ator ou qualquer outra posição social que se ocupe é somente um papel. (...) para o ator ele mesmo, ser ator é somente mais um papel, já para os espectadores o fato de estar na sala não é figuração. O ator que entra em cena está realmente diante de espectadores (...) – o que torna isto um fato é o medo (o craque) que o ator sente ao vivenciar a forte presença dos espectadores. E a peça termina, o ator não permanece menos ator, mesmo se ele não é mais Britannicus ou M. Perrichon. (FLAHAULT, 1978, p. 60)

A crítica de Flahault, para além da questão da ação do indivíduo sempre ultrapassar as limitações do que se define como papel, fala também de sua constituição enquanto sujeito e reforça a necessidade da presença do outro como referência. O autor argumenta ainda em favor da existência de uma multiplicidade de posições a serem ocupadas - sendo todas elas reais e constituintes do sujeito. A ocupação efetiva da posição é que varia, dependendo do contexto que se instala e dos interlocutores a quem se dirige, ou seja, de como a relação se constitui no tempo / espaço.

Já a crítica de Harré ao conceito do "papel" é relativa à idéia deste como parte de uma metáfora teatral maior, mas também à questão de ser predeterminado, não traduzindo o que ocorre exatamente na vida social, negando a natureza acional e inventiva do sujeito:

Nos modelos da dramaturgia as pessoas são construídas como atores cujos papéis a serem desempenhados já estão escritos e são determinados pelo jogo particular em que se encontram. Os atores, por consequência, não têm muita escolha sobre a forma de desempenhar estes papéis em um ambiente particular; eles aprenderam como desempenhar observando os outros desempenhando este mesmo papel. (DAVIES; HARRÉ, 1999, p.41)

Segundo ainda Davies e Harré (1999), o conceito de "papel" não somente falha ao representar a natureza fluida da ação e da experiência sociais, mas, mais ainda, limita conceitualmente a possibilidade de escolhas individuais, o que, por sua vez, limita a possibilidade de mudança. No que concerne a esta última, argumentam, a história demonstra as mudanças significativas na maneira como certos "papéis" eram desempenhados; por exemplo, o papel do "estudante" se tornou muito mais abrangente do que era, porque pode agora ser tomado publicamente por quase todas as pessoas.

A especificidade do conceito de posicionamento reside, portanto, em seu caráter constitutivo: a identidade é construída nas práticas discursivas, através das posições que as pessoas negociam ativamente, em seus relacionamentos. Assim, a noção de identidade como unidade é substituída pela possibilidade de múltiplas descrições de identidades:

...a questão da identidade (do quem sou eu?) é sempre uma questão aberta, cujas respostas dependem das posições assumidas por um ou por outro nestas práticas discursivas, e das histórias através das quais damos sentidos a nossas vidas e a dos outros. (DAVIES; HARRÉ, 1999, p. 35)

Esta definição rompe com qualquer noção essencialista, que pressupõe um *self* localizado interiormente ou que se revela parcialmente através de "verdadeiras" histórias autobiográficas. Não existe uma biografia que seja única e real, construída sobre experiências vividas, mas sim a construção sempre atual e situada de *selves*, variável de acordo com os relacionamentos em curso. São essas múltiplas identidades, de acordo com Harré e Gillet (1999) que permitem sair da encenação



de Goffman. Os autores destacam que a preocupação de Goffman estava centrada no estudo da interação e não nas relações entre os sujeitos.

Entre os autores ou abordagens que tratam da de “posicionamentos”, os estudos na “teoria do posicionamento” são os que mais se aprofundaram e sistematizaram a idéia em termos da compreensão das relações interpessoais.

Tanto Flahault quanto Marc e Picard assumem as posições como predeterminadas; os dois últimos não se opõem à conceituação dos papéis “clássica”, incorporando-os como “integrantes das posições”. Essa integração na verdade, como será visto posteriormente, permite separar o indivíduo de acordo com a encenação, justificando que a “verdadeira identidade” é difícil de aceder, porque se tem acesso a máscaras que os indivíduos utilizam em suas relações.

Davies e Harré, ao contrário, admitem uma multiplicidade de identidades, que são construídas nas relações, e em todas elas o sujeito é, ou seja, o sujeito se constitui de uma totalidade de posições constituídas, modificadas e transformadas, de acordo com a situação e no decorrer de sua existência.

As posições, de acordo com a teoria do posicionamento adotada neste estudo, são efêmeras, constituídas dos direitos, deveres e obrigações negociados no “micromundo” dos episódios cotidianos, que estão sempre mudando e deslocando o foco. Contraste, por exemplo, com a forma como os direitos de abrir e fechar discussões são distribuídos em uma reunião oficial, de como eles são distribuídos entre as mesmas pessoas na socialização informal depois que a reunião termina.

Distinto de papéis, os atos de posicionamentos são sempre revogáveis. Às vezes eles são disputados imediatamente, ou, ainda, no decorrer do tempo, eles podem tornar-se o centro da disputa. O conflito pode se desenvolver por causa de um sentido crescente de deslealdade do posicionamento existente.

Visto que os papéis, como notado anteriormente, implicam perda de escolha, uma existência “dentro de um script (peça de teatro)”, as posições fornecem

oportunidades para a ação individual, a manipulação dinâmica e o desenvolvimento das trocas sociais baseadas na experiência subjetiva.

Um sujeito que se constitui sócio-historicamente constitui também sua identidade pessoal a partir das suas relações. Entretanto, neste estudo, ficar-se-á restrito à sua identidade social – profissional. A questão da identidade pessoal não será aqui aprofundada, devido simplesmente à necessidade de restringir o escopo do trabalho.

Nessa perspectiva, é impossível, portanto, a utilização do conceito de papel, quer pela ausência de uma identidade pessoal, como no caso exposto por Flahault, quer pela ausência de dinamicidade e de ação inerentes ao “sujeito agente” na constituição social. Assim como é difícil considerar o cenário (*script*) como inteiramente predeterminado, é impossível considerar este modelo de ação como preestabelecido, porque as posições são, na verdade, “as possíveis” de ser constituídas pelos sujeitos nas suas relações. Nesse sentido, eles são esperados mais que preestabelecidos e podem, portanto, ser objeto de mudanças ou de ajustamentos por meio do processo de negociação.

#### **2.3.4.3. A questão da existência de estruturas e da determinação a priori das posições**

De acordo com Marc e Picard (2000, 2003), as relações de posicionamento são resultantes de uma tríplice determinação: social, interativa e subjetiva.

- A *determinação social* é aquela dos modelos estatutários e dos papéis propostos pela cultura e pelas instituições (homem/mulher, adulto/criança, empregador/empregado, médico/paciente...).
- A *determinação interativa* vem do fato de que um lugar se define sempre na relação que ele estabelece com outro posicionamento (aquele de mãe se define em

relação àqueles de criança e de pai; aquele de mestre em relação ao de discípulo; etc.).

- A *determinação subjetiva* vem do fato de que a tomada do lugar se inscreve sempre nas « estratégias » identitárias e relacionais, estratégias ligadas à representação que o sujeito tem dele mesmo e ao nível de sua “estima de si”.

Na ausência de determinação social, os parceiros devem então negociar para definir sua relação e se posicionar uns com relação aos outros. Segundo os autores, é o que se passa, por exemplo, quando se estabelece um contato com desconhecidos num novo ambiente de trabalho, e que não sabemos ainda se a relação vai ser amigável ou hostil, se a relação será nos moldes da igualdade ou hierarquia, de cúmplices ou rivais etc.

Entretanto, na perspectiva adotada neste trabalho, não existe um lugar onde se está ausente do social. Concordando com Flahault (1978), não existe outro lugar fora do lugar social; questiona-se também a segmentação do sujeito, como se fosse possível estar em relação ou interativa ou subjetiva sem estar numa relação social; o sujeito é uma totalidade inseparável (MORIN, 1998).

Continuando ainda no raciocínio de Marc e Picard, três são os eixos segundo os quais uma relação pode ser analisada: o distanciamento/proximidade e a convergência/divergência, que dizem respeito à ligação afetiva; e o da simetria/assimetria, que é uma das *estruturas* fundamentais da relação. Para este estudo importa o terceiro, sem negar a inseparabilidade dos aspectos afetivos/emocionais dos sociais na constituição do sujeito.

Em Marc e Picard (2000, 2003), os parceiros de uma relação podem se situar na similitude (relação simétrica) ou na diferença (relação assimétrica). Cada uma destas estruturas encontra-se confrontada à questão fundamental do “equilíbrio” ou do “desequilíbrio” percebido por cada parceiro na relação.

As relações podem ter uma natureza “simétrica”, quando os parceiros se situam como pares - não existe poder nem submissão, o intercâmbio é igualitário. O que

caracteriza as relações simétricas é, portanto, “certo tipo de intercâmbio igualitário que se marca essencialmente pela ausência de precedência” (*ibid.* 2000, 35). Do ponto de vista formal, a similaridade das posições se traduz pelo intercâmbio de mensagens “em espelho”, tendo a mesma forma e o mesmo nível de implicação.

Já na relação assimétrica complementar os comportamentos são diferentes, mas articulados; um comportamento autoritário reclama uma atitude de submissão etc. Por exemplo: A é autoritário; B, que tem relações contínuas com ele, pode se ajustar à sua atitude e se mostrar submisso; esta submissão de B favorecerá a autoridade de A, cujo comportamento demandará mais submissão de B; assim, A tornar-se-á mais e mais autoritário e B mais e mais submisso.

A relação assimétrica hierárquica, contrariamente à complementar, implica a existência de uma “posição alta” e de uma “posição baixa”. Essas posições podem resultar do estatuto da posição (patrão/empregado) ou uma posição subjetiva (sentimento de superioridade / sentimento de inferioridade) induzida pela história e personalidade respectiva dos sujeitos. Quando a relação é estatutária (como no caso deste estudo), ela é pontuada de marcas de precedência ditadas pelas regras e hábitos internos a uma instituição ou pelos códigos de “gentileza” de uma cultura. Quando a diferença não é induzida pelo contexto institucional, ela se marca de forma mais específica - por exemplo, a questão de poder do homem na relação familiar.

Para Marc e Picard (*op.cit.*), o que diferencia uma relação hierárquica de uma complementar é a presença de relações de poder. Assim, as relações complementares seriam aquelas que não implicam relação de poder e se caracterizam essencialmente pela diferenciação de papéis e de atitudes. As posições são correlacionadas, eles negociam suas autoridades, e a cada momento determinado um dos participantes pode assumir a posição de “líder” - que será ocupada por cada um dos sujeitos envolvidos na relação em determinada parte da tarefa ou de acordo com a demanda de sua competência em um determinado momento; ninguém terá um passo *a priori* dos outros.

Marc e Picard (*op.cit.*) ressaltam ainda que o caráter simétrico, complementar ou hierárquico de uma relação não é estanque, podendo “evoluir” no decorrer do tempo. Segundo esses autores, não é raro que uma relação no início estatutariamente complementar derive em direção à hierarquia. O contrário existe também: no meio profissional, a competência específica de certos “subordinados” conduz às vezes o patrão a depender deles; processo denominado por Michel Crozier (1977, citado por MARC; PICARD, 2000) de “zona de incerteza pertinente”.

Essas proposições de Marc e Picard partem da mesma idéia inicial proposta em Flahault: de que o sujeito quando fala, fala de uma posição que existe anterior a ele e à qual ele deverá se ajustar. O mérito do trabalho dos autores está na sistematização e detalhamento do desenvolvimento das relações interpessoais com a inclusão da idéia de posicionamento. Entretanto, algumas idéias não estão em consonância com outras, como, por exemplo, a idéia de “evolução” das posições. Se as regras e atribuições são predeterminadas e estão inseridas em uma estrutura social, essas alterações de posições, na verdade, são alterações efetivas dos papéis.

Poder-se-ia dizer que o sujeito constitui sua identidade, inclusive profissional, pelo sistema de posicionamentos. O que é diferente de dizer que o sujeito “accede à sua identidade pelo sistema de posicionamentos”.

No que diz respeito à distinção entre posições complementares e assimétricas hierárquicas, esta é na verdade difícil de ser feita se pensadas num quadro estático derivado dos papéis. O próprio exemplo dado por Marc e Picard das posições complementares não-hierárquicas entre vendedor e cliente pode variar. São relações que podem se estabelecer tanto em complementaridade com hierarquia em termos de autoridade, se os sujeitos se dispõem a uma relação de colaboração, mas podem também ser hierárquicas, quando se constitui de forma autoritária, podendo, por exemplo, o cliente se posicionar como “superior – o cliente é o rei”. Ou, ainda, a relação pode ser constituída simultaneamente de situações complementares e hierárquicas, dependendo das estratégias individuais de cada sujeito para o alcance de seus objetivos.

Entretanto, a idéia de base de relações simétricas e assimétrica, desligadas da questão dos papéis e estatutos, pode ser útil para a explicação das relações enquanto processos colaborativos e cooperativos.

#### *2.3.4.3.1. Em vez de estrutura, estruturação*

A proposta dos autores da “teoria do posicionamento” nega a estrutura como sendo o que determina as posições e defende a construção social dos sujeitos, que passa também pelas posições que ocupam nas suas relações:

a) Em vez de estruturas sociais rígidas, a idéia de “story lines” culturais:

A idéia de “story line” é central para a teoria do posicionamento. Ela propicia uma forma de unir as mecânicas gerais da interação com o “melhor quadro” (incluindo a vida e a história dos participantes e suas culturas). Quando se interage, o significado e a “força” do que é dito são dependentes das “histórias” que o sujeito traz para essas interações. Algumas dessas histórias são pessoais com a pessoa com quem o sujeito interage. Por exemplo, é fácil pensar exemplos de coisas que se disse aos amigos, cujo significado depende de algum evento passado ou eventos que experimentaram juntos.

Elas são histórias geradas na cultura (na sociedade), com diferentes características e relativas a diferentes tipos de coisas. Podem aparecer problemas quando o sujeito não está inconsciente destas “story lines” ou quando a “história” a que um sujeito está se remetendo em sua interação é diferente daquela de que a outra pessoa está falando.

As “story lines” são, portanto, as experiências anteriores dos sujeitos que eles trazem para suas relações e a maneira como cada um deles percebe a ele e ao outro na relação. Essa proposição contempla o sujeito em sua constituição sócio-

histórica, mas ao mesmo tempo atual, em relação constante com os limites e possibilidades de ação, de acordo com os outros envolvidos.

b) Em vez de papéis e estatutos, os posicionamentos possuem três conceitos centrais: *posição, força social da ação e linha de história*.

a. Ao aceitar o "papel" como um fator fortemente determinado, deve-se aceitar a estrutura social, as injustiças e tudo o mais, enquanto dadas. As posições são constituídas pelos direitos, deveres e obrigações já aceitos socialmente sobre autoridade, poder, hierarquia e reconhecimento (social), o que não implica determinação. É o sujeito quem decide. Em muitos casos, eles podem estar satisfeitos com seus direitos. Em outros, a distribuição de direitos e obrigações pode ser mudada. Em vez de regras, que os teóricos da psicologia discursiva consideram um conceito rígido, propõem a idéia de convenções sociais. Uma convenção é, de acordo com os autores, simplesmente uma expressão dos modos pelos quais contamos histórias em nossa cultura, porque o sujeito não aprende e posteriormente age de acordo com as regras; elas são, na verdade, constituídas nas relações, aprendidas nas práticas dos sujeitos e utilizadas para expressar as normas da própria prática.

b. O posicionamento também está relacionado à *força social* implicada no ato de assumir ou atribuir ao outro uma determinada posição. Esta se refere ao “... *poder presente nos enunciados na construção das práticas sociais e de realidades conversacionais*” (VAN LANGENHOVE; HARRÉ, 1999). Esse conceito sustenta-se na noção de *linguagem em uso* proposta por Wittgenstein (citado por HARRÉ; GILLET, 1999), em que a linguagem é considerada, em si mesma, uma prática social. Ao falar, as pessoas realizam ações, em que posições são negociadas de acordo com determinados propósitos sociais e conduzem a determinadas conseqüências para a interação em curso (DAVIES; HARRÉ, 1999).

c. A *linha de história* refere-se ao conjunto de significados associados pelos sujeitos à posição negociada e que permite definir o sentido de uma posição

em uma determinada interação. Ela é desenvolvida a partir da *história conversacional* imediata, ou seja, do desenvolvimento da conversa entre os interlocutores naquele momento interativo específico, como a partir da *seqüência de coisas já ditas* em outros relacionamentos, ou seja, das experiências anteriores de significação.

### **2.3.5. “Sistemática de posicionamento” na perspectiva do “agir organizacional”**

O sujeito é um “sujeito agente” social e discursivo, com interpretações e atos expressivos próprios que produzem a partir de contextos nos quais estão inseridos e dentro dos quais todos vivem, movimentam-se e fazem as vidas. Por essa razão, não se pode especificar plenamente o sujeito como um objeto cuja natureza possa ser definida isolada de um contexto e cujos processos mentais possam ser desvendados pela medição e descrição objetivas.

- Social: Como qualquer pessoa, o “sujeito” relaciona-se com os outros e os interpretam mesmo enquanto os outros se relaciona com ele e o interpretam. Todos compartilham e negociam conceituações e significados de acordo com os discursos nos quais são peritos. Na dinâmica da relação, cada um visa certa posição, mas atribui também ao outro com está em relação, uma posição correlativa que complete, reforce e ajuste a sua. As atribuições tanto a si mesmo quanto ao outro se fazem por meio das ações dos sujeitos na relação. Assim, numa equipe de projeto, o fornecedor que convida o cliente a participar das reuniões de concepção propõe a este uma relação de parceria que autoriza a co-concepção.
- Discursivo, no sentido de que usa símbolos cujo significado é uma função de seu uso do discurso. O discurso envolve tanto as interações simbólicas quanto as convenções e relações, nas quais essas interações são limitadas por regras informais e interconectadas umas com as outras de forma que refletem “a ordem



das coisas”, como Foucault denominou-as. Os sujeitos estão constantemente agindo em meio a influências avaliatórias e interpessoais, utilizando os recursos que tem para realizar seus planos, projetos e intenções, colocados em funcionamento nas ações coordenadas dos episódios da vida cotidiana (HARRÉ; GILLET, 1999).

Uma posição está relacionada às situações em que é possível ao sujeito ocupá-la, de acordo com os diversos domínios e grupos de objetos; ela pode ser alterada - em termos de estatuto, de prestígio, de autoridade, de atribuições e de competências -, ou completamente redefinida no decurso histórico, de acordo com as alterações de interlocutores e de cenários. A “posição” pode ser entendida, portanto, como algo que se constitui nos processos relacionais da pessoa com ela mesma, com os outros e com o ambiente sociocultural.

As relações de posicionamento são processos de ações e decisões, com relação ao outro (individuais e coletivos); o sujeito “habita” muitas posições diferentes, e cada uma delas possui seu próprio agrupamento de significados. Algumas dessas entrarão em conflito com outras e exigirão negociação e ajuste para serem simultaneamente mantidas. Essa característica de equilíbrio, integração ou correção, significa que uma determinada posição não está livre de influências da subjetividade de um indivíduo. Essas relações podem ser simétricas, complementares ou hierárquicas, mas, em todos os casos, elas tendem à completude. A completude não necessariamente quer dizer “justeza”, mas que as relações se equilibram. A ausência do equilíbrio entre as posições é o que gera o conflito.

O ajustamento mútuo é tentado, mas nem sempre é possível. Acredita-se que o que motiva os sujeitos é a busca desse ajustamento mútuo, mas ele será sempre o possível negociado entre os sujeitos agentes envolvidos. O ajustamento mútuo pode ainda não ocorrer, mas sim uma “acomodação suficiente” para que se consiga atingir os objetivos propostos.

Os sujeitos podem aceitar e ratificar (tornar válida) a posição que lhe atribuem (porque os valoriza, porque têm interesse, porque não têm escolha etc.). Mas eles podem também a contestar e tentar estabelecer uma outra relação. Assim, no caso

do projeto, o cliente pode não aceitar a posição de co-concepção porque não tem interesse em participar do projeto, porque não quer gastar o tempo de seus funcionários com o projeto ou porque a hierarquia interna à sua empresa não os autoriza. Em outros casos, o sujeito que se encontra em uma posição não “boa” pode organizar estratégias que mudam o processo, que o transformam, como, por exemplo, essa mesma empresa cliente, diante de uma exigência por um produto estritamente necessário e importante dentro de suas hierarquias de necessidade, possa participar como co-projetistas, o que mudaria a forma como até então eram tratadas as relações com seus fornecedores.

“Um posicionamento” será compreendido como constituído a partir das necessidades e das finalidades do sujeito, dentro de um campo de ação delimitado pelos outros processos de posicionamento dos outros sujeitos. Ele pode ser individual e institucional. Ambos estão em inter-relação e os posicionamentos institucionais podem entrar em conflito ou em desacordo com outros processos institucionais. Por exemplo, os processos de posicionamento dos outros sujeitos em outros processos são delimitadores dos campos de ação e decisão, uma vez que as posições e seus respectivos atributos em jogo não possam ser autorizados ou validados, porque entrariam em conflito com as outras posições que os sujeitos institucionais ocupam.

Os *posicionamentos* institucionais se referem às instituições concretas públicas e socialmente reconhecidas, locais onde práticas específicas são autorizadas “oficialmente”, mas que são também espaços ou campos de ação e de decisão para os sujeitos em uma prática específica. As práticas alimentam o próprio local físico e promovem ao mesmo tempo a movimentação e transformação das posições dos indivíduos e do discurso.

A “biblioteca” (Foucault, 1969) - por exemplo, todo o campo de ações e decisões de uma profissão -, é constituída, portanto, dos resultados dos processos relacionais constituídos dentro de um mesmo campo de ação e também da inter-relação entre outros campos de ação de outros processos, que se consolidam em práticas concretas, documentadas formalmente. Ou seja, a posição sujeito está em relação com outras posições que constituem outros campos de ação distintos dos seus, mas

que em determinados momentos ou circunstâncias se inter-relacionam, de acordo com a necessidade de recursos técnicos humanos do projeto.

Uma posição constitui-se na relação da pessoa com ela mesma: sua compreensão do mundo, suas expectativas e seus valores, na relação com o outro, pois é o “aval” do outro ou dos outros que validam ou autorizam a posição proposta por alguém.

Uma posição é ainda e simultaneamente:

- a) Uma finalidade e uma estratégia meio/fim: a posição pode ser ela mesma a finalidade da ação, ou pode ser uma instrumentalização para alcance das metas; intencional porque é dirigida a um fim (HARRÉ; GILLET, 1999), os pensamentos são *intencionais*, no sentido de que são sobre coisas ou são dirigidos a fins que surgem na atividade humana, parcialmente racional, porque em parte se conhece as atribuições das posições e em parte se desconhece, visto ser também uma atividade subjetiva e, como tal, apropriada pelo sujeito e parcialmente limitada pelo campo de ação – não é possível falar de uma posição que não tem nada a ver com o contexto sócio-situacional; por exemplo, não se pode ocupar a posição de médico, mesmo sendo um médico, numa relação afetiva.
- b) É limitada pelas contingências da situação: é contingencial porque não é sempre a mesma. Numa outra situação, a posição ocupada por alguém pode ser outra.
- c) É o resultado dos ajustes discricionários ou autônomos do processo. São transformados no decorrer da relação. O processo relacional é como se “cortasse as arestas” da posição de cada um dos componentes por um lado, ao mesmo tempo, vai sendo desenhado pelas posições - na medida em que as pessoas aceitam, rejeitam, fazem pequenas ou propõem pequenas alterações à posição, elas estão também desenhando (estruturando) o próprio processo relacional.

Finalizando, a noção de “posicionamento”, se for situada numa perspectiva processual, não designa um atributo individual, mas um fato relacional, em que onde os comportamentos de um ator são compreensíveis somente nas relações que os unem aos comportamentos de outros atores que estão em contato com ele num contexto determinado. Dessa forma, a significação das “posições” depende de sua relação complementar, bem como do contexto no qual esses sujeitos se inscrevem, da situação que eles organizam, sendo essa ao mesmo tempo quadro e intriga, decoração e cenário, implicando certa temporalidade dos atos e das cenas.

## CAPÍTULO III - HIPÓTESES

### 3.1. Construção das hipóteses

Percebida a organização enquanto processo, como na proposta de Maggi (2006), abre-se a possibilidade de uma vasta combinação de “modelos” organizacionais que coexistem no interstício desses extremos representados pelos dois tipos-padrão de gestão. Enquanto organizações constituídas pelos processos dos humanos (os sujeitos agentes), a dinâmica que gere esse processo é relacional.

Essas relações tomam forma à medida que se fazem necessárias nos processos de ações e decisões, para utilizar a nomenclatura de Maggi (*op.cit.*). Por meio dessas relações, os sujeitos agentes negociam a necessidade e a disponibilidade de recursos tanto técnicos quanto humanos, na definição das metas e estratégias para o alcance dos objetivos, ou seja, dos resultados contratados. Enquanto sujeitos particulares, visto que são constituídos por seus próprios processos de ação em relação com seus pares, possuem idéias, metas, necessidades, que são individuais, e entram nas relações com essas diferenças. As diferenças estão também presentes nos processos organizacionais de cada organização envolvida no projeto, porque têm necessidades e objetivos distintos, definidos de acordo com suas escolhas relativas à forma de se posicionarem no mercado.

Ao se pensar a organização enquanto constituída por esses processos relacionais, ampliou-se o quadro de abrangência a todas as atividades entre pessoas que se instalarem no período de duração da prestação. Esses processos relacionais podem ainda ter naturezas distintas e variar em grau, tipo e intensidade, dependendo do quadro situacional e relacional. Assim, pode-se dizer que nas relações entre empresas encontram-se tipos mais rígidos, hierárquicos, como também mais flexíveis e simétricos, ou ainda tipos “híbridos”, ou seja, que apresentam características mescladas, identificadas tanto como voltadas para uma tipologia mais

rígida e hierárquica quanto para a mais flexível e simétrica. Esses acontecimentos podem ocorrer também dentro de uma mesma prestação ou no decorrer da execução de um contrato.

### 3.2. Hipóteses

**H1:** No interior de um mesmo processo de estruturação, pode haver situações em que os processos relacionais se apresentarão mais rígidos ou mais flexíveis, dependendo do que está “em jogo” naquele momento. Os processos de estruturação organizacional são constituídos de “sub-relações<sup>22</sup>” que se processam durante o desenrolar do contrato ou da prestação.

**H2:** O processo se constitui por meio das relações entre pessoas, em que os sujeitos agentes se influenciam<sup>23</sup> mutuamente – um influenciar permeado às vezes pela negociação, às vezes pelo acordo/desacordo, como estratégia para manter ou alcançar a posição que desejam ocupar na equipe; esse influenciar mútuo é ajustável pelo contexto e pela situação em que as relações se desenvolvem, como também pelos próprios sujeitos agentes: sua construção pessoal do quadro e suas expectativas com relação ao projeto.

---

<sup>22</sup> Denominamos sub-relações os processos relacionais que ocorrem dentro de um processo maior, mas que estão a ele interligados pela meta final do projeto. Optamos pela nomenclatura “sub-relações” para diferenciar de “interações”, visto que esta segunda não contempla os “em tornos”, ou seja, o contexto, o seu desenvolvimento no tempo e no espaço. Esta nomenclatura se assemelha ao que Boesch (1995) denomina actema, quando trata das subações que compõem uma ação maior.

<sup>23</sup> O significado de o termo influenciar é o mesmo apresentado por Simão (1999), em suas reflexões sobre o pensamento de Boesch (1995): “ator e interlocutor buscam influenciarem-se mutuamente, visando cooperação e compartilhamento de suas respectivas visões de mundo. Cada ator, através do conteúdo e da forma de sua fala, tenta atingir um valor visado, que corresponde a uma alteração cognitiva e/ou emocional no outro ator. Entretanto, a alteração conseguida nunca é idêntica à visada; o ator, ao perceber essa diferença, tenta, através de novas falas, minimizá-la. O interlocutor, por sua vez, age no mesmo sentido. No diálogo têm lugar concordâncias, discordâncias, argumentações e contra-argumentações sobre um tema, na tentativa de um entendimento entre os interlocutores, o que significa um compartilhamento de determinada visão do tema, construída conjuntamente pelas respectivas ações no diálogo”. (Simão, 1998, p.02)

**H3:** As relações entre os sujeitos agentes se desencadeiam a partir da “sistemática de posicionamentos” - da posição que assumem efetivamente, que desejam assumir ou que crêem assumir. A forma como essa sistemática se instaura está relacionada às transformações das situações de trabalho em equipe no decorrer do projeto.

Para explicar a movimentação dos sujeitos agentes nesses processos, introduziu-se a idéia de “sistemática de posicionamento”, por possuir um caráter mais dinâmico do que papel e estatuto, conceitos comuns nos estudos organizacionais. Seguindo o raciocínio de Marc e Picard (2000, 2003), na psicologia social, de Harré (1999, 2002), na psicologia construcionista<sup>24</sup>, e de Flahault (1978), na filosofia lingüística, pode-se dizer que os indivíduos se relacionam a partir de determinadas “posições” ou “lugares” (físicos e ao mesmo tempo simbólicos) nos quais o indivíduo se situa, deseja se situar ou imagina que se situa, e ao mesmo tempo e correlativamente, define qual posição confere ao outro, que, por sua vez, pode aceitar a posição por meio de sua afirmação, negá-la ou modificá-la, ao mesmo tempo em que ele também posiciona o outro.

A partir dessa sistemática de posições constroem-se as relações, que, além de necessitarem de coordenação para que se dirijam ao alcance dos objetivos contratados, podem assumir naturezas distintas, como competição, cooperação e colaboração.

Para proceder à demonstração das hipóteses recém enunciadas, far-se-á a apresentação da metodologia utilizada, visando levantar os elementos que irão possibilitar esta demonstração.

---

<sup>24</sup> Psicologia construcionista: é uma nova abordagem da psicologia que, apesar de aceitar a idéia de construção, diverge de alguns pontos de vista do construtivismo piagetiano. Para esta corrente, os fenômenos psicológicos como memória, emoção e percepção dependem do lugar que a pessoa ocupa na rede de trocas comunicativas da sociedade. O conceito de trocas comunicativas abrange as comunicações verbais e não-verbais, onde o significado das trocas de sinais é convencional (TLAJA et al., 2005). A ontologia do construcionismo social define o objeto da Psicologia como sendo as interações sociais, enquanto a “ontologia cartesiana” propõe que existe uma substância mental, onde se dão os processos psicológicos. “Nós devemos começar com o pressuposto de que o local primário dos processos psicológicos (em ambos os sentidos temporal e lógico) é coletivo antes que individual”. (HARRÉ, 2000).

## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Este capítulo traz uma discussão metodológica, com uma reflexão no que diz respeito às limitações do método da análise ergonômica do trabalho - AET para o estudo das novas conformações que englobam o trabalho, como o trabalho coletivo, a relação de serviço, em que a subjetividade é uma característica fortemente presente, e propõe a análise do discurso como ferramenta a análise das atividades verbais.

Trabalho imaterial (ALMEIDA, 2004; DU TERTRE 1999, 2001; ZARIFIAN 1991, 2001, 2004, 2005; LACOSTE 1998; CRISCI, 2004) e trabalho cognitivo (FALZON, 1989, DARSESES; 1994a, b, c, 2001, 2003; DETIÈNNE, 2001, 2002, 2003) são algumas das denominações relativas às atividades de elevado conteúdo relacional (DAVID, 2001, 2003; FALZON; CERF, 2005); onde a subjetividade não pode mais ser negada (BÉGUIN; CLOT, 2004) e a linguagem (KOSTULSKI, 2004, 2005; SCHELLERR; CLOT, 2000; FILLIETAZ; BRONCKART, 2005) ocupa um papel preponderante tanto como instrumento mediador das atividades (BÉGUIN, 2003; RABARDEL, 1996; BÉGUIN E RABARDEL 2000, CLOT, 2003) quanto em se constituindo, ela mesma, a própria atividade de trabalho (FALZON, 1989, 2004; KARSENTY, 1993; BOXER, 2000, 2002, 2003, 2005, 2006).

A esse respeito, a ergonomia tem buscado desenvolver abordagens que possam instrumentalizar a explicação e a compreensão dessas atividades de trabalho. Nessa direção, apesar das diferentes “visões de mundo”, pode-se citar, entre outros: o “Curso da ação”, de Jaques Theureau (1992, 2000, 2003, 2005); a “Ação instrumental”, de Pierre Rabardel (1995); os trabalhos de Ives Clot (2000, 2003, 2005), Kátia Kostulski (2004, 2005) e Pascal Béguin (2003, 2005a, b); na “ergonomia cognitiva”, Pierre Falzon (1989, 1995, 1998, 2004), Françoise Darses (2001, 2002, 2003) e Françoise Detienne (2001, 2002, 2003).

Independentemente de suas filiações teóricas, é senso comum entre os pesquisadores em ergonomia da atividade a necessidade de uma reflexão sobre o



método utilizado nas pesquisas, de forma a contemplar todas essas características citadas anteriormente suas análises. Barthe (2003), por exemplo, destaca as limitações do método da AET para a análise do trabalho que se desenvolve de forma coletiva, devido ao fato de uma gama das atividades serem verbais; Falzon (1998, 2004) chama a atenção para o fato de que o método AET, desenvolvido originariamente para os trabalhos industriais, é insuficiente para o estudo do trabalho em relação de serviço<sup>25</sup>, destacando principalmente a questão da subjetividade. Falzon enfatiza a impossibilidade de acesso à compreensão das atividades que constituem o trabalho em relação de serviço, utilizando para tal, os mesmos parâmetros desenvolvidos a partir das atividades do trabalho industrial taylorista.

Nos estudos desenvolvidos por David (2001) e Teiger e David (2003), as discussões recaem exatamente sobre a dificuldade metodológica para compreender as atividades de trabalho em relação de serviço, tanto pela exigência de sair da idéia da análise de um operador isolado, mesmo quando na posição linguageira de locutor, no curso da ação e pensá-lo inserido num contexto relacional, com seus recursos particulares, quanto por ter que incorporar o contexto espaço/temporal, visto que as relações, enquanto processo, se transformam no decorrer da própria relação.

O que avaliamos? O resultado da interação? A relação ela - mesma, no momento em que se passa? Nas avaliações, a questão é sempre o momento da avaliação, mas neste caso, é ainda mais crucial porque uma relação de serviço pode ter sido satisfatória do ponto de vista afetivo, relacional, mas não do ponto de vista de seu objetivo, em particular quando se trata de um conselho. O que avaliamos? O resultado do conselho?... Mas ao fim de quanto tempo e sobre quais dimensões? (DAVID; TEIGER, 2003, p. 21)

Já o trabalho de Valléry (2004), numa tentativa de constituição de ferramentas de análise para as relações de serviço, discute a possibilidade dos aportes da corrente da cognição ou ação situada, defendendo a idéia da necessidade de integrar o que a autora denomina “aspectos estruturantes da situação” como a organização do trabalho e a interação social nas análises.

---

<sup>25</sup> Conforme descrito no capítulo I, o termo relação de serviço é empregado para designar as atividades de trabalho de alto conteúdo relacional, independentemente se industrial ou em serviços.

Assim, Valléry (*op.cit.*), ao discutir as questões relacionadas à cognição na relação de serviço, traz uma proposta de percebê-la enquanto processos sociocognitivos a serem observados no decorrer de uma interação social.

(...) se a ergonomia cognitiva se interessa às conduções intelectuais aplicadas para o trabalho, ela não pode se limitar *stricto sensu* à análise das atividades cognitivas enquanto tais, mesmo finalizadas (ao olhar das tarefas e objetivos profissionais). Ela deve buscar integrar no seu domínio de ação fatores que estruturam, orientam e às vezes determinam estes tipos de condução. (VALLÉRY, 2004, p.124)

Para Valéry (*op.cit.*) trata-se de poder considerar noções que participam a uma lógica de construção e de desenvolvimento de processos cognitivos situados.

No que diz respeito à linguagem, a crítica de Lacoste (1998) é relativa à constatação do crescimento em importância do estudo da linguagem enquanto atividade de trabalho e da necessidade de reavaliar os métodos disponíveis em ergonomia para esse tipo de dado:

(...) A noção de “fala no trabalho” chamava, então, a atenção para uma realidade há muito negligenciada: o papel da linguagem na própria constituição da atividade. Tomada como parte constituinte da situação, a fala iniciava sua entrada na análise do trabalho. Mudança de problemática, e também de método: não se tratava mais de suscitar as falas, mas sim de observar as que se produzem naturalmente (...) Abrir espaço para a “fala como trabalho” era reconhecer que a atividade verbal, longe de ser supérflua ou um mero anexo pode constituir-se em si mesma o essencial da tarefa. Por mais simples que seja essa evidência, ela exige, da parte dos pesquisadores, um duplo encaminhamento. Primeiramente, atribuir à linguagem uma dimensão de ação (...) a esse esclarecimento teórico foi preciso acrescentar a constatação empírica de que a atividade se manifesta tanto pelas palavras quanto por um fazer material. (LACOSTE, 1998, p. 16 )

Em 2000 a SELF – Sociedade de ergonomia de língua francesa dedicou seu 35º congresso à discussão do assunto, como o tema já dizia: “Comunicação e trabalho”. Dentre os trabalhos relacionados ao estudo da linguagem, ela mesma a atividade de trabalho, quer nos processos de concepção propriamente ditos, quer nos estudos desenvolvidos sobre as organizações, foram utilizadas variadas técnicas para a análise dos dados: Maylen propõe a integração da análise pragmática das interações verbais ao quadro da análise ergonômica do trabalho; já os artigos de Boudes e o de Fastré fazem uso da análise de conteúdo; Morvan faz uma interpretação dos dados recolhidos em “entrevistas informais”; o artigo apresentado por Pochat e Falzon não especifica o método de análise, informando que esta foi

realizada a partir de “ferramentas conceituais originárias da sociolinguística e da microssociologia interacionista”; Lapeyrière desenvolveu um estudo quantitativo e utilizou, conseqüentemente, ferramentas estatísticas; Grusenmeyer se baseia na descrição das interações; Biquand e Casse exploram as contribuições dos modelos da análise da comunicação “generalizada” baseados numa abordagem sistêmica das organizações; Valléry e Leduc utilizaram uma abordagem da conversação que parte as falas em seqüências de ações; Kostulski utiliza a teoria da “lógica interlocutória” como instrumento de compreensão dos “jogos de linguagem”, associados à prática de certas profissões; Compagnon e Cerf apresentam um modelo de análise cuja pretensão é integrar as comunicações e as tarefas que constituem a atividade de trabalho; Delgoulet et al. propõem uma reflexão sobre a integração das abordagens comportamental e comunicativa como essenciais à compreensão do trabalho, principalmente na dimensão coletiva.

No decorrer dos últimos anos, outras experimentações em termos de métodos para a análise das falas no decorrer das atividades de trabalho foram tentadas, com Decortis et al. (2003) utilizam análise das observações gravadas em vídeo tapes; pesquisa tipo experimental. Gronier e Sagot (2003) desenvolvem um estudo comparativo entre situações de cooperação em presença e à distância, utilizando análise de conteúdo e análise estatística; Salembier e Visser (2004) e Wolff e Visser (2005) focam nos métodos e ferramentas para a análise de verbalizações, utilizando um programa de análise do discurso e análise estatística. Essas análises, dentro de uma perspectiva mais cognitivista, permitem identificar os aspectos cognitivos presentes nesse tipo de atividade; entretanto, não se adequam aos objetivos deste estudo, visto que a idéia é muito mais compreender o sentido do discurso em um determinado contexto e, por meio do estudo do discurso, compreender a dinâmica da mobilidade dos sujeitos agentes no decorrer do processo, como se posicionam, quais motivos conduzem a relação, quais são suas finalidades e suas metas a alcançar.

Esses estudos, de maneira geral, procuraram manter a abordagem da análise ergonômica do trabalho para a coleta dos dados e para o desenho do quadro a ser analisado (contexto, cenário) e experimentam/ensaia outras ferramentas como subsídio para a parte específica da linguagem. No entanto, pode-se perceber que

várias são as experimentações em termos de técnicas para o tratamento dos dados linguageiros. Contudo, o que se pode perceber é que não existe ainda uma afiliação teórica relativa ao uso das ferramentas de análise da linguagem em ergonomia da atividade.

Para David e Teiger (2003), apesar dessas tentativas ocorridas nesses últimos anos, permanecem problemas mal resolvidos com relação à coleta de dados linguageiros, sua análise e interpretação. O método falha também, portanto, no sentido de as ferramentas disponíveis à ergonomia não serem suficientes principalmente para a análise das atividades linguageiras, quer sejam verbais e não-verbais.

Diante das dificuldades apresentadas, fez-se necessário, portanto, um aprofundamento a respeito das três técnicas de análise de dados linguageiros e a opção, baseada em sua consonância com a abordagem teórica adotada neste estudo, por uma delas para a análise dos dados.

Ambas as discussões - a questão da inserção da subjetividade e do entendimento do caráter relacional da constituição da atividade de trabalho quanto a do lugar da linguagem enquanto atividade de trabalho -, passam, necessariamente, pela conceituação de atividade em ergonomia, visto que a questão do método passa pelas opções teóricas que se privilegia, e esta, pela “visão de mundo” eleita.

#### 4.1. A conceituação de atividade neste estudo

Dentre os estudos que refletem a questão da atividade, destaca-se a proposta da utilização da teoria da complexidade (MORIN, 1990, 1998), cujos trabalhos de Mascia (2001) e Montedo (2001) Dudiziak et al. (2005) são representantes. Nessa abordagem, a empresa é descrita como um sistema complexo, sujeita aos efeitos de uma pluralidade de lógicas, composta por subsistemas, que por sua vez estão em relação de interdependência com outros subsistemas. A atividade do sujeito é

entendida como de natureza complexa, onde ele gere um “sistema aberto”, comportando múltiplas interações que dizem respeito simultaneamente ao seu espaço de trabalho, à empresa e ao ambiente externo. Sua atividade se realiza pela busca da compatibilidade entre as condições internas do seu espaço de trabalho e os objetivos de diferentes subsistemas com os quais suas atividades estão inter-relacionadas.

Daniellou (2000, 2004) propõe a idéia de atividade de trabalho como uma construção constante de compromissos multidimensionais que integram o conjunto de tais dimensões. O ser humano é co-autor, em conjunto com seus pares, do próprio futuro, graças a um conjunto de deliberações no espaço multidimensional desenhado por essas estruturas, que são na verdade reconstruídas no dia a dia pela atividade dos atores, o que garante à atividade seu caráter social. As intervenções ergonômicas têm como base, por consequência, a hipótese implícita de que as atividades são “negociação de constrangimentos” ou “gestão de compromissos” .

O conceito de atividade proposto por Ives Clot (2000, 2003a, 2003b, 2004) resgata o sentido de atividade enquanto construção social, de forma que a própria atividade se estrutura no seu desenvolver de acordo com os sujeitos envolvidos nas relações. A presença do outro é parte constituinte da atividade, e esta, enquanto constituída socialmente, é dinâmica, sendo transformada, adaptada, reconstituída pelos sujeitos. A atividade não termina ao ser realizada; ela se auto-alimenta no decorrer de seu desenvolvimento. Essas “facetas” constituintes da atividade serão apresentadas a seguir.

#### **4.1.1. A atividade de trabalho é uma construção social.**

Segundo Clot (2004), não existe outra forma de análise do trabalho que não passe pela formulação de Leontiev: “O homem nunca está sozinho diante do mundo dos

objetos que o cerca. O traço de união de suas relações com as coisas, são as relações com os homens” (1956).

Um operador mesmo aparentemente isolado (o que é observável) não está jamais sozinho. Ele está isolado dos outros com quem trabalha e cuja presença invisível não cessa, entretanto, de se manifestar. Sua atividade real é sulcada pelas ressonâncias longínquas ou próximas da atividade do outro: aqueles com quem ele colabora, com quem ele se confronta, ou com quem ele entra em oposição latente ou manifesta. (CLOT, 2003a, p. 40 )

Por meio do seu trabalho o sujeito busca, extraindo dos seus recursos pessoais e os de seu grupo profissional, dar eficácia às suas múltiplas atividades onde ele é o ponto de intersecção e nas quais a sua se refrate. As atividades dos outros “infiltram” a atividade do sujeito, preenchem-na de injunções às quais ele, o sujeito, deve poder delimitar a inserção permanentemente, ao mesmo tempo em que as faz eco. Essa é uma forma de o sujeito se posicionar na atividade de trabalho, que, de acordo com Clot (*op.cit.*), é um meio “saturado pelas intenções do outro”. O sujeito em um primeiro momento as transforma em recurso para sua própria ação. Ou seja, ele delimita a ação do outro em sua atividade e, simultaneamente, a partir dessa delimitação coloca os parâmetros para a atividade do outro; o sujeito tem, portanto, o poder de mudar e transformar a atividade dos outros, que por sua vez têm o poder de mudar e transformar a atividade do sujeito.

A recursividade está presente na forma do que denomina Clot (*op.cit.*) de “diálogos sem frases” com os destinatários de sua atividade e de suas respostas presumidas - experiências vivenciadas na sua formação e ao longo de sua vida profissional, é que o sujeito seleciona os meios técnicos que estão à sua disposição na situação. Incontestavelmente, agir, nessas circunstâncias, é opor à atividade do outro uma contra-atividade e assim inversamente. Esse processo que se origina nas relações anteriores e que se prolonga nas relações futuras auto-organiza o processo, ao mesmo tempo que transforma e lhe dá dinamicidade.

A relação com o outro no trabalho não é somente um contexto. Ela é constitutiva da atividade, a qual, mesmo solitária, é sempre, de alguma forma, conjunta, endereçada (BRASSAC, 2003; BRES; NOWAKOWSKA, 2005). Privada de destinatário – seja em suas outras atividades e quaisquer que sejam as razões – uma atividade de trabalho perde seu senso (Clot se coloca em partilha da crítica da

psicologia “intoxicada pelo princípio egocêntrico” (p:323), centrada no indivíduo e fechada sobre ele mesmo). Este pensamento diz, Clot, é compartilhado com psicólogos sociais.

#### **4.1.1.1. A atividade é intencional**

Não intencional no sentido da intenção presente do operador, uma intenção do interior para o exterior. Mas uma intenção que é escolhida entre outras tantas, suas mesmas e dos outros. A intencionalidade observável é, portanto, aquela selecionada entre várias ações possíveis ou impossíveis, mas de toda forma rivais. As intenções se formam, se deformam e se reformam nas intersecções, onde o sujeito se depara com as intenções do outro e as dele, que, mesmo abandonadas ou afastadas, não são abolidas e continuam a agir. Esse é um conflito real que a atividade realizada não resolve jamais completamente.

#### **4.1.1.2. A atividade é dirigida e limitada**

A atividade é uma atividade dirigida (CLOT, 2002b), simultaneamente voltada ao seu objeto e à atividade dos outros relativas a esse objeto. A atividade é, portanto, simultaneamente dirigida para o objeto imediato da ação e em direção à atividade dos outros sobre este objeto. Assim, sua atividade é sempre dirigida a vários interlocutores simultaneamente e, ela mesma, destinatária da atividade dos outros. Ela é sempre, de alguma forma, a réplica de uma ou de várias outras atividades, mesmo se o agente se encontra sozinho.

É necessário olhar a atividade sobre um mesmo objeto sob ângulos diferentes: o da atividade dos outros e o das outras atividades do sujeito. Este último é “pré-

ocupado” por suas outras atividades. Esse olhar permite que se veja as limitações postas à atividade tanto pelo sujeito quanto pelos outros; permite também olhar o trabalho como a história realizada e não-realizada da atividade. Realizada no que de fato foi possível, e não-realizada na medida em que se escolhe em detrimento de outras possibilidades, desejos e intenções. O desenvolvimento da atividade é, portanto, “policêntrico” e delimitados pelos seus impedimentos.

#### **4.1.1.3. Sobre a distinção tarefa e atividade**

A atividade é:

Uma prova subjetiva onde medimos a nós mesmos e aos outros, se medindo ao mesmo tempo ao real, para ter uma chance de conseguir realizar o que está por fazer. As atividades suspensas, contrariadas ou impedidas, ver as contra-atividades, devem ser admitidas na análise. A atividade retirada, ocultada ou repicada não está, apesar disto, ausente. Ela pesa com todo seu peso na atividade presente. (CLOT, 2003a, p. 40)

Para Clot (*op.cit.*), essa distinção, para além da discussão entre o prescrito e do realizado de fato, a atividade realizada, ela mesma, necessita ser compreendida como resultante também dos constrangimentos impostos pelo trabalho prescrito e pelos conflitos de ação que estes geram no indivíduo. Argumenta Clot (2004), o que se faz, o que se pode considerar como a atividade realizada, nunca é apenas a atualização de uma das atividades realizáveis na situação; o desenvolvimento da atividade ganhadora é governada pelos conflitos entre elas, concorrentes, que teriam podido realizar a mesma tarefa a outros custos.

O que importa não é necessariamente e somente a distância entre o que se prescreve o que se realiza, mas buscar compreender o real da atividade em sua totalidade, que, conforme ensina Clot (*op.cit.*), é o que se faz, é igualmente o que não se faz, o que se busca fazer sem o conseguir – o drama dos fracassos – o que se teria querido ou podido fazer, o que se pensa poder fazer em outro lugar e, ainda,



o que se faz para não fazer o que está por fazer. Fazer é, portanto, diz Clot (*op.cit.*) frequentemente refazer ou desfazer.

## 4.2. Linguagem, constituição do sujeito e da atividade

### 4.2.1. A linguagem é uma construção social

De acordo com a abordagem sócio-histórica à qual são filiados Vigotsky (1993), Luria (1994a, 1994b), Bakhtin (1981a, b), Simão (2002), Clot (1999), Holquist (1990a, b), Ratner (1995) e à qual este trabalho se filia, o homem é constituído socialmente. Segundo essa abordagem, o homem é determinado pelas relações materiais a que está sujeito, nas quais está inserido e das quais faz parte, ao mesmo tempo em que as determina. Nesse processo de constituição, o indivíduo, ao se apropriar da atividade, apropria-se das significações social e historicamente produzidas, constituindo-se como homem.

Partindo do princípio de que o homem se constrói singularmente, significando e configurando em sua subjetividade cada experiência de forma particular por meio de suas experiências, a linguagem tem um papel fundamental tanto na constituição do próprio sujeito quanto na instrumentalidade das relações entre pessoas: ela é ao mesmo tempo o instrumento psicológico que o homem utiliza nas relações que estabelece com os outros homens, em que assume o papel de mediadora, e o agente transformador da subjetividade dos homens em relação (FOPPA, 1995; RATNER, 1995; BRONCKART, 2004).

No que diz respeito à sua instrumentalidade, para Vigotsky (apud LURIA, *op.cit.*), a linguagem materializa e constitui as significações construídas no processo social e histórico. Assim, ao apropriar-se dela, o homem tem acesso às significações

historicamente produzidas e irá ressignificá-las por meio de suas experiências vividas. A significação é construída na esfera social, de maneira que sua internalização dependerá da mediação externa, da relação com o outro.

#### **4.2.1.1. A questão da alteridade**

É a presença do outro que, em última análise, nos faz ser quem, como e por que somos. E esse processo constitutivo do sujeito e de seu ambiente se dá por meio da linguagem, por meio do envolvimento no discurso (CAHOUR, 2001). Ou, como diz Marková (1990), o indivíduo torna-se consciente de si mesmo no processo de tornar-se consciente dos outros. Este “outro” é entendido como um outro indivíduo físico distinto do sujeito, ou os outros dos quais ele se apropriou no decorrer de sua vivência no mundo; o outro pode ser ainda o outro social, que se constitui das outras relações estabelecidas ao redor do sujeito e que em um determinado momento se interceptam ou a constituição recursiva das relações anteriores, presentes e aquelas que virão a ser (RASERA et al., 2004; SIMÃO, 2004).

A noção de alteridade aparece explicitamente em algumas abordagens e em outras se encontra implícita nas idéias de relação ou de interação, como em Anthony Giddens, François Flahault, Ernest Boesch e Bruno Maggi, uma vez que consideram que a ação é dirigida a alguém ou em relação a alguém.

Esta idéia de outro é adotada da perspectiva dialógica Bakhtiniana (1981), para quem em um enunciado, mesmo no momento em que é produzido por alguém, já se pode ouvir pelo menos duas vozes simultaneamente, porque todo texto é um encontro dialógico com as vozes de outros.

#### 4.2.1.2. A linguagem enquanto ação relacional

Ao defender a idéia do dizer como resultado das relações entre o sujeito, ele mesmo em sua subjetividade e o mundo, resta a questão de saber, diz Clot (2004), como estas “bolhas subjetivas” – os sujeitos constituídos isoladamente, podem se comunicar. As “bolhas” estão cada uma no seu mundo e gravitam sobre sua órbita lingüística. Para Clot (*op.cit.*), é a partir da idéia de intersubjetividade, de que existe um real, que existem linguagens e que a intersubjetividade é a co-elaboração de um discurso que se alimenta simultaneamente da relação da língua com o real e da palavra de um com a palavra do outro.

Bronckart (1996,1997/1999) aponta para o fato de que, na concepção habermasiana, a negociação e cooperação interindividuais são necessárias não apenas para a consecução de objetivos individuais, mas também e principalmente para a constituição dos próprios *mundos* que serão o contexto específico da atividade do sujeito. Isso porque os *mundos* a que se refere Habermas são *mundos representados*<sup>26</sup>, que se estruturam para o sujeito segundo configurações de conhecimentos que veiculam *representações coletivas do meio*.

O sujeito, portanto, ao mesmo tempo em que contribui para a construção dessas representações coletivas, interpreta suas ações individuais no quadro destas (LAVILLE; ZANARELLIM 2000). As representações coletivas acumuladas e pertinentes sobre o mundo físico constituirão o *mundo objetivo*; as representações coletivas acumuladas e pertinentes sobre as modalidades de consenso de cooperação no grupo constituirão o *mundo social*; e aquelas referentes a características individuais dos sujeitos engajados na atividade constituirão o *mundo subjetivo*. Assim, a ação comunicativa é mediadora da transformação do “mundo em si” (limite nunca atingido) em *mundo representado*, contextual para a atividade do sujeito (cf. BRONCKART, 1996, p.101 e 1999, pp.33-34). Bronckart coloca, assim, a ação comunicativa como dialeticamente geradora das e gerada pelas

---

<sup>26</sup> Este termo, na obra de Habermas como na de psicólogos sócio-históricos, não é sinônimo das representações mentais da psicologia cognitiva, onde se compreendem representações como algo “dentro da cabeça” do indivíduo.

representações do *mundo (objetiva, social e subjetiva)*, enfatizando a dimensão constitutiva supra-individual buscada pelos atores na ação comunicativa.

Para Boesch (1996), a ação comunicativa visa, via de regra, induzir imagens no ouvinte, influenciar a imaginação do outro, o que é necessário para a coordenação das ações interindividuais. Ou seja, para que o sujeito e outro cooperem entre si, coordenem suas ações, é necessário que ambos tenham imagens e objetivos também coordenados entre si. Isso não implica que ambos tenham o mesmo objetivo, mas que um forme objetivos que incluam cooperar com o outro. Entretanto, para evocar no outro as mensagens apropriadas, o sujeito precisa levar em conta a situação, as tendências de ação e os valores do outro, bem como a atitude do outro para com ele.

Dito de outra forma, as atividades languageiras dos sujeitos, para além da constituição progressiva de sua imagem identitária (e, portanto, de sua identidade), contribuem tanto a transmitir um saber cultural quanto a modificá-la, tanto a reproduzir uma ordem social quanto a transformá-la.

### 4.3. Técnicas para análise de dados languageiros

Dentre os estudos relatados anteriormente, as técnicas mais freqüentemente utilizadas pela ergonomia para as análises das atividades de linguagem são a análise de conteúdo, a análise conversacional e análise do discurso.

A análise de conteúdo nasceu nos Estados Unidos no início do século XX, no quadro das pesquisas empíricas sobre os efeitos da comunicação e da sociologia funcionalista das mídias. “A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação” (BARDIM, 2002:21). As duas operações fundamentais da análise de conteúdo são a pré-categorização temática dos dados textuais e seu tratamento quantitativo, geralmente informatizado. Tanto a concepção quanto sua prática são muito normativas e limitadoras.

A análise de conteúdo trabalha voltada para a descrição e objetivação dos componentes da fala. Ao contrário da análise conversacional, que tem um ponto de vista estritamente pragmático, a análise de conteúdo, ao contrário, exclui totalmente essa dimensão; a palavra é a unidade central e básica, e o texto é reduzido a um conjunto acumulado de palavras desprovidas de significado simbólico, uma vez que o que se pretende é uma operação aditiva. Inclusive, como lembra Valles (1997, p. 97), a condição para que a palavra se converta em sinal é a perda de qualquer sentido múltiplo, plurissignificativo ou polissêmico. A análise de conteúdo produz, portanto, a perda da dimensão subjetiva e relacional da linguagem, onde reside toda a sua profundidade e espessura, ela elimina o sujeito do texto. Alonso (1998, p. 193), em sua rigorosa crítica a esta abordagem, por ele denominada de informação sem comunicação, entende que, por sua lógica e por sua sistemática de atuação, trata-se de um método eminentemente quantitativo aplicado sobre algo que é radicalmente qualitativo, a linguagem.

A análise conversacional<sup>27</sup> é a expressão utilizada como tradução de *Conversation Analysis*, que designa uma corrente da etnometodologia desenvolvida nos Estados Unidos, no final dos anos 70, nas investigações de Sacks e de seus colaboradores, Schegloff e Jefferson. Esta abordagem se concentra nos estudos das formas como os sujeitos organizam a conversa no cotidiano. Partem do princípio de que os sujeitos elaboram e ordenam conjuntamente a conversa num esforço para a realização das ações. Preocupam-se, portanto, em descrever os arranjos locais, os procedimentos de organização, tais como as alternâncias do turnos de fala; buscam demonstrar como os participantes de uma interação são mutuamente orientados e esforçam-se para tornar mutuamente inteligível o que estão fazendo.

---

<sup>27</sup> O termo conversação possui um amplo emprego no seu sentido genérico, em todas as teorias que tratam da linguagem. Neste trabalho preferimos reservar o termo *análise conversacional* para *conversation Analysis*. De acordo com o Dicionário de Análise do Discurso (2004), a temática conversação pode ser encontrada, por exemplo, nas obras de Bange (ed., 1987) denominada por análise das interações verbais; de Kerbrat-Orecchioni (1990/92/94) - análise do discurso em interação, análise das conversações e outras formas de interações verbais; ressaltamos a abordagem da escola de Genebra, que será adotada neste trabalho e que não distingue as conversações de outras formas de discurso, como explica Roulet: "Utilizo o termo discurso de maneira genérica para designar todo produto de uma interação predominantemente languageira, seja dialógica ou monológica, oral ou escrita, espontânea ou fabricada, em suas dimensões lingüísticas, textual e situacional" (2000: 188).

No que diz respeito especificamente ao método, a análise conversacional dá grande importância à constituição do *corpus*; ela parte dos dados empíricos e recusa as categorizações prévias que o analista poderia efetuar, pois, em consonância com a abordagem etnometodologia, sua pretensão é destacar as categorizações efetivamente realizadas pelos participantes nas interações. De acordo com Mainueneau (2004), devido a esses dois postulados metodológicos – a abordagem indutiva, fundada na localização de regularidades e de recorrências na construção colaborativa e ordenada das trocas produzidas em situação, e a preeminência atribuída à seqüencialização na descrição – a análise conversacional se distingue tanto da análise de discurso quanto das abordagens interacionistas inspiradas em Goffman, para quem as coerções rituais ocupam, ao lado das coerções do sistema (que se assemelham à seqüencialidade), um lugar importante ou até mesmo predominante.

Considerando a fala (talk) como uma atividade da vida social, a análise conversacional concentra-se na maneira como ela é organizada nas trocas cotidianas. A questão central é a ordem co-elaborada pelos participantes em um esforço para a realização das ações. Ela leva, por um lado, a descrever os arranjos locais de fala, ou dos procedimentos de seqüencialização, tais como os que regem o funcionamento do par adjacente, evidenciando o caráter ordenado das conversações e de outros tipos de interações. Por outro lado, por meio da descrição desses procedimentos, ela mostra como os participantes de uma interação são mutuamente orientados e esforçam-se para tornar mutuamente inteligível aquilo que estão fazendo.

Ambas, apesar de suas contribuições tanto para a compreensão das atividades quanto para a compreensão da própria dinâmica da interação, não se adequam aos objetivos propostos neste trabalho. A primeira porque foca nas palavras e no seu significado denotativo, extraindo-as por consequência do contexto de utilização onde ela toma significado pertinente; a fala é concebida como uma soma de significados predeterminados de palavras. As palavras ou as frases são apenas codificadas numa única categoria. A segunda, interessada no momento específico da interação, reduz o contexto à situação de uso imediata, negando que parte da constituição das falas está no já dito e na ordem do discurso.

Ao contrário, a análise do discurso, que será apresentada com mais detalhes a seguir, considera ambos: a fala como construída socialmente e cujo significado está vinculado ao seu contexto de utilização e a idéia de normas que organizam a linguagem ao mesmo tempo em que são organizadas pelo seu uso na práxis. Uma análise, portanto, contextual, em que os argumentos tomam sentido em relação com os sujeitos que os enunciam.

#### **4.3.1. Análise do discurso**

A palavra discurso, etimologicamente, tem em si a idéia de curso, de percurso, decorrer, de movimento. O discurso é, assim, palavra em movimento. Não se trabalha a língua como sistema abstrato, mas considerando os significados que lhe atribuem os sujeitos enquanto membros de uma determinada forma de sociedade. São considerados os processos e as condições de produção, por meio da análise da relação estabelecida entre a língua, os sujeitos que falam e as situações em que se produz o que dizem. Incluem-se aí as ciências sociais e a psicanálise.

A análise do discurso<sup>28</sup> emergiu na França em oposição à análise de conteúdo, em meados da década 1960. Seus fundadores estavam entre os pesquisadores marxistas nas ciências sociais (lingüistas, historiadores, assim como psicólogos e sociólogos) que foram influenciados pelo pensamento de Althusser (MAINGUENEAU, 2005b). Embora Althusser não trabalhasse especificamente no campo da análise do discurso, sua doutrina implicou uma disciplina que estudava a maneira como a ideologia é revelada por meio da linguagem (ALTHUSSER, 1968).

A análise do discurso tem também grande influência do pensamento de Foucault (1969), que, apesar de em alguns aspectos ser completamente oposto à dos

---

<sup>28</sup> Neste trabalho o termo análise do discurso não está relacionado aos trabalhos de pragmática como os de Ducrot, por exemplo, que incidem sobre enunciados descontextualizados. Nossa opção, como em geral dos pesquisadores atuais que trabalham com a Análise do discurso, é associar texto e contexto, como é o caso de Maingueneau, Charaudeau, Roulet, entre outros.

analistas de Althusser, adquire destaque devido às crescentes preocupações pragmáticas tanto nas ciências sociais quanto na lingüística. Algumas noções elaboradas por Foucault (1969) eram completamente positivas para a análise do discurso: o discurso deve não mais ser considerado como um sistema dos sinais referentes às representações, mas como “prática que sistematicamente dá forma aos objetos dos quais se falam” (p. 67). Foucault indica que as formas de subjetividade implicadas pelo discurso não podem ser reduzidas àquelas clássicas, que instituições - e particularmente instituições do discurso - intervêm em sua construção. Lança também as bases para o desenvolvimento da teoria da enunciação<sup>29</sup>.

É uma disciplina de caráter essencialmente interdisciplinar, com raízes e desenvolvimentos em disciplinas das ciências humanas e sociais, como a Lingüística, a Semiótica, os Estudos Literários, a Antropologia, a Sociologia, a Teoria da Comunicação, a Psicologia Social e Cognitiva e a Inteligência Artificial. De acordo com Maingueneau (2005b), desde que a análise do discurso é estudada sempre no contexto de todas as ciências sociais, ela varia de acordo com as disciplinas que de alguma forma contribuíram para a sua constituição.

Em sua multidisciplinaridade, dentre os trabalhos desenvolvidos com o suporte da análise do discurso, no Brasil, podem-se citar as ciências da comunicação, ciências econômicas, antropologia, sociologia, psicologia, letras e lingüística, estudos organizacionais, como nos exemplos a seguir: Colombo (2004) faz uma comparação entre modelos linear e dialógico para o estudo de comunicação de massa; Premebida, (2004) utiliza a análise do discurso como ferramenta para o estudo dos discursos de desenvolvimento rural. Ressalta os aspectos de poder e de ideologia; Almeida (2002), a utiliza na área de educação, numa análise dos rituais de aprendizagem de uma língua estrangeira; Silva e Almeida (2005) trabalham o

---

<sup>29</sup> Os conceitos de enunciado e enunciação são devidos a Benveniste (1974), que rompeu com as dicotomias estruturais saussureanas (fala e língua; significado e significante; sintagma e paradigma). Benveniste (1974) incorporou a subjetividade aos estudos lingüísticos, através da noção de enunciação (ato de produzir um enunciado). Já não se trata das entidades dicotômicas, senão de duas posições na operação que supõe a passagem da língua ao discurso, explica Lamíquiz (1994, p. 28). A enunciação é colocação em discurso da língua por um sujeito (LOZANO, 1999, p. 90; LAMÍQUIZ, 1994, p. 28). É justamente a partir dos estudos sobre enunciação que a análise do discurso organizacional se desenvolve.



deslocamento de aspectos do funcionamento do discurso pedagógico pela leitura de textos de divulgação científica em aulas de física; Nogueira (2003) analisa a utilização da idéia de memória discursiva como ferramenta para a prática da pedagogia crítica no ensino de língua inglesa; Alboni e Vieira (2005) fazem uma análise histórica da importância da educação no governo Vargas por meio da análise dos seus discursos relativos à educação; Godoi (2005) trabalha com o discurso organizacional; Gonçalves, (2001) uma análise da geração de conhecimento, utilizando a análise do discurso como ferramenta para análise das listas de discussão na internet.

A partir do desenvolvimento histórico e da consideração das diferentes direções da análise do discurso, Van Dijk (2005, p. 43) elabora a seguinte caracterização atual baseada na integração dos novos desenvolvimentos da análise do discurso: a) transdisciplinaridade (a focalização inicial sobre a Lingüística foi ampliada especialmente para as Ciências Sociais); b) descrição textual e contextual (os métodos formais de descrição textual foram complementados com a descrição das dimensões cognitivas, sociais e culturais do uso da linguagem); c) interesse pela fala cotidiana (do interesse pelos textos fixos e escritos aos tipos orais e dialógicos da fala); d) interesse pela multiplicidade de gêneros do discurso (não mais restritos apenas à conversação e ao relato, mas incluindo outros gêneros discursivos, como o discurso oficial, as entrevistas e a publicidade); e) abertura da base teórica (especialmente à Gramática Formal, à Lógica e à Inteligência Artificial). A caracterização de Van Dijk (2005) acerca da análise do discurso contemporânea oportuniza metodologicamente sua utilização nos estudos organizacionais.

A prática discursiva é um modo de ação sobre o mundo e sobre os outros, reproduzindo e transformando percepções e significações sociais. Os eventos discursivos são práticas sociais condicionadas e condicionantes pelas e das estruturas sociais, regulações dependentes de sistemas de classificação, normas e convenções discursivas ou não-discursivas, constituindo objetos, sujeitos e conceitos (FAIRCLOUGH, 2005).

A influência do materialismo histórico na concepção de discurso atende ao chamado do peso da história na formação de idéias, de signos, de textos. Relações sociais

não se dão nas cabeças das pessoas, tão-somente, são relações densas e turvas, mediadas pelas coisas e pelas instituições. Uma vez que as relações sociais significam o discurso, é por meio deste que o sujeito tem acesso ao mundo, a si e ao outro.

De acordo com Maingueneau (2005c), o discurso, enquanto algo pelo qual se luta, se insere em uma formação discursiva, conjunto de regras delimitadas no tempo e no espaço, de caráter anônimo e histórico. Estas regras são definidas de acordo com uma função enunciativa, que adquire sentido quando produzida em certas áreas ou campos: o social, econômico, religioso, filosófico. Discurso, nessa adesão teórica, é termo situado sobre uma concepção de linguagem, não sendo mero suporte para estabelecer transmissão de informações. É meio de construção e modificação das relações entre interlocutores via enunciados regulares e referentes, baseados em espaços ou campos associados a condições de produção (MAINGUENEAU, *op.cit.*).

Conforme argumenta Foucault (1969), não se pode definir enunciado pelos caracteres gramaticais da frase. Não se pode dizer que existe um enunciado em tudo onde se pode reconhecer e isolar um ato de formulação;

alguma coisa como “ato de fala”, este ato “ilocutório” de que falam os analistas ingleses? É entendido que por lá não se visa o ato material que consiste em falar (em voz alta ou baixa) e a escrever (a mão ou à máquina); não se visa também a intenção do indivíduo que está falando (o fato que ele quer convencer, que ele deseja ser obedecido, que ele busca descobrir a solução de um problema ou que ele deseja dar notícias dele); não se designa também pelo resultado eventual do que foi dito (se ele convenceu ou suscitou desconfiança; se ele foi escutado e suas ordens foram realizadas, se sua prece foi atendida); descreve-se a operação que foi efetuada pela fórmula ela mesma, em sua emergência: promessa, ordem, decreto, contrato, engajamento, constatação. (FOUCAULT, 1969, p.123)

A Análise do Discurso trata de organizar é a reconstrução dos sentidos dos discursos em sua situação – micro e macrossocial – de enunciação. Trata-se de encontrar um modelo de representação e de compreensão do texto concreto em seu contexto social e na historicidade de suas proposições, desde a reconstrução dos interesses dos atores que estão implicados no discurso (ALONSO, 1998, p. 188).

#### **4.3.1.1. Discurso e contexto**

O sentido da palavra contexto na perspectiva da análise do discurso adotada está relacionado tanto ao momento histórico e social quanto ao momento circunstancial no qual o discurso é produzido. Enquanto proferido por um sujeito agente, o discurso é entendido desta posição ocupada, num dado momento sócio-histórico, mas também e simultaneamente de um momento específico nas suas inter-relações. É a fala do sujeito percebida enquanto social, histórica e situacionalmente construída que será tratada.

Distingue-se contexto e situação. Por contexto é designado o quadro geral no qual tem lugar o projeto (desenvolvimento do programa), a saber: o quadro das empresas envolvidas de uma parte e a história das organizações relativa à sua organização funcional e ao momento histórico e social e que são os mesmos para todos os sujeitos envolvidos no projeto. Por situação entende-se o momento específico das trocas verbais (independentes se orais ou escritas), não reproduzível de forma idêntica, que é o momento a partir do qual os sujeitos se encontram.

#### **4.3.1.2. Discurso e a “Sistemática de posicionamento”**

Em *L'archéologie du savoir* (1969), Michel Foucault explica que as condições de surgimento de um objeto de discurso são históricas; não se pode falar qualquer coisa em qualquer lugar e em qualquer época. Como os sujeitos enunciam de uma formação discursiva ou de outra, o sentido de suas palavras dependerá da posição de onde falam. Com base nessa relação da linguagem com a exterioridade, para a análise do discurso, “tomar a palavra” é um ato social com todas as suas implicações, conflitos, reconhecimentos, relações de poder, entre outros. Além deste sentido histórico e social, também quer dizer situar o sujeito no momento mesmo em

que profere o discurso (POSSENTI, 1993). O sentido de suas palavras em análise do discurso dependerá da posição de onde ele fala.

O discurso não é fechado em si mesmo e nem é do domínio exclusivo do locutor: aquilo que se diz significa em relação ao que não se diz, ao lugar social do qual se diz, para quem se diz e em relação a outros discursos. (BAKHTIN, 1981a).

O processo de produção de um enunciado é, portanto, indissociável das atitudes e posicionamentos de um sujeito. Quando um enunciado é produzido, não basta saber o que um autor ou locutor quis dizer ou achou ter dito. O procedimento metodológico da análise de discurso procura compreender que posição um indivíduo precisa ou pretende ocupar para dizer tal coisa e ser sujeito do que disse ou escreveu, como por exemplo mãe, pai e filha (o); professor (a) e aluno (a). A implicação construtivista da noção de discurso conjectura a prática discursiva construindo "tipos sociais", sujeitos posicionados em um sistema classificatório nos variados quadrantes de uma formação social e, através do discurso e das práticas não-discursivas, identificando tanto a si como o outro nas relações entre pessoas. Todo esse aparato relacional, classificatório e identificatório, é dirigido por um sistema de conhecimento e crença construído pelo exercício discursivo encontrado nos textos e nas falas, sistema fundante de significados, em seu seguimento temporal e espacial, em seu conjunto ordenado de seres, com suas correspondências entre grandezas, hierarquias e conexões de causa e efeito.

#### *4.3.1.2.1. Contribuições de Eddy Roulet*

A contribuição de E. Roulet (1981) para a sistemática de posicionamentos advém da classificação que desenvolveu para as intervenções, posteriormente somada à relação de posicionamento por Onu (2005).

Para superar a dificuldade em analisar as observações recolhidas, Roulet propõe um modelo modular flexível, composto de cinco módulos, que visam articular os

constrangimentos lingüísticos (módulos lexical e sintáxico) aos constrangimentos textuais (módulo hierárquico) e situacionais (módulo referencial e interacional). O interesse principal de Roulet é proporcionar um modelo que ofereça ferramentas descritivas que dêem conta da interação<sup>30</sup> entre os diferentes módulos.

E. Roulet (*op.cit.*) classifica as intervenções que ele denomina “ilocutórios”, de acordo com seu papel na interação verbal em três tipos: “iniciativa”, “reativa-iniciativa”, “reativa”. Segundo Kerbrat-Orecchioni (1998), uma intervenção seria a contribuição de um locutor particular. Cada vez que existe uma mudança de locutor, existe (em princípio sempre) mudança de intervenção, sem que o inverso seja “verdade”. A intervenção não deve ser confundida com o turno de fala, que é uma unidade formal de base e não hierárquica e que se caracteriza, segundo E. Roulet, “pela duração única da atividade linguageira contínua de um único interlocutor e que pode ser formada de duas intervenções” (1997:101). Portanto, a intervenção se define com relação à troca e ela não tem nenhum valor que não seja com relação ao intercâmbio verbal. Mesmo se ela se apresenta como a contribuição de um único locutor, ela é construída interativamente (Bakhtin, 1981b).

Onu (2005) amplia essa proposta fazendo uma ligação entre a intervenção e a atribuição das posições: a intervenção iniciativa “propõe” a relação de posicionamento, a intervenção reativa-iniciativa distribui as posições e a intervenção reativa as fecha. Todo intercâmbio implica uma negociação, simultaneamente à negociação dos intercâmbios – sua forma e seu conteúdo, os interactantes negociam suas posições. Assim, diz Onu (*op.cit.*), “podemos dizer que o posicionamento é inerente a toda atividade de linguagem, ele torna-se uma ‘segunda natureza’ da atividade conversacional”.

- a) A intervenção “iniciativa” e atribuição de posições: Uma intervenção iniciativa abre a troca e comanda as outras intervenções. Parece-nos, *a priori*, que o locutor que tem a iniciativa ocuparia uma posição alta.

---

<sup>30</sup> Apesar de seu enfoque pragmático e interacionista, seu modelo contribui para o estudo das relações interpessoais exatamente pelo seu aprofundamento no decorrer de uma interação.

b) Intervenção “reativa-iniciativa” e a atribuição de posições: Todo locutor, tendo endereçado a palavra a um interlocutor, deverá dar a este último o direito de restabelecer o equilíbrio interativo por uma resposta; esta resposta poderá ser então ratificada pelo primeiro locutor. A intervenção reativa-iniciativa tem, portanto, uma dupla orientação: em direção ao que foi enunciado e em direção ao que será. Em se tratando do posicionamento, isso pode ter várias conseqüências: (1) os posicionamentos podem ser confirmados e mesmo reforçados; (2) as relações precedentes podem ser incorporadas e “substituídas” em seguida por outras, ou seja, o interlocutor pode recusar as relações propostas.

Em seu conjunto, as intervenções reativas-iniciativas marcam uma posição dual: o sujeito tanto se reporta às posições propostas quanto cria outras, portanto ele é ativo, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do posicionamento.

c) Intervenção “reativa” e a atribuição de posições: A intervenção reativa tem como principal função fechar ou barrar o intercâmbio verbal em curso. Intervenções reativas são geralmente as avaliações. Como essa barreira (fechamento) influencia a relação de posicionamento? A avaliação marca a autoridade. A intervenção reativa implica, portanto, levar em consideração as relações propostas pelas intervenções precedentes e um fechamento dessas mesmas relações. As avaliações são geralmente positivas, porque toda avaliação negativa traz consigo uma reação da parte do interlocutor; logo, não se trataria mais de uma intervenção reativa, mas reativa-iniciativa.

O que ocorre quando a avaliação que fecha o intercâmbio é negativa? Uma posição se define sempre com relação ao papel que o sujeito desempenha na interação em questão e, quer eles queiram ou não, os sujeitos são constrangidos a inscrever seu posicionamento nessa esfera de ação. A intervenção reativa, qualquer que seja sua forma, é, portanto, o sinal de uma submissão, de uma aceitação das relações precedentes e, simultaneamente, de uma posição alta, porque é preciso ter certa autoridade para poder ter a “última palavra”.

#### 4.3.1.2.2. Modelo de Robert Vion 2001, Rouveyrol, 2005

Robert Vion (2001) trabalha na direção do desenvolvimento de uma teoria global capaz de levar em conta as dinâmicas gerais da produção e da recepção da fala<sup>31</sup> em sua total complexidade e heterogeneidade. Em uma abordagem pragmática integrativa, Vion (*op.cit.*) propõe o que se constitui na base teórica para o modelo desenvolvido posteriormente por sua equipe.

O trabalho de Robert Vion se baseia no princípio da existência de dois níveis de diálogo que são imbricados entre si:

O nível propriamente dialogal, aquele em presença mesmo que virtualmente, onde os co-locutores trocam mensagens; e o nível dialógico, diálogo em ausência, que ao seio mesmo de uma produção monologada (mas entretanto endereçada), faz dialogar opiniões e enunciadores” (Vion, 1995)

Segundo o autor, é essa dupla realidade do diálogo que conduz Bakhtine a dizer que todo episódio dialogal se inscreve numa corrente de comunicação ininterrupta: só podemos dialogar com um parceiro (real, potencial ou imaginário) dialogando ao mesmo tempo com um número indefinido de opiniões.

Enquanto ação comunicativa, a atividade discursiva se organiza segundo dois domínios, que são simultaneamente correlacionados e não dedutíveis um do outro: a relação social e interpessoal de uma parte e a relação interlocutiva de outra. Cada uma dessas duas relações se subdividem em vários “níveis” de atividades caracterizáveis em termos de posições:

- Para a relação social e interpessoal relevamos: os posicionamentos institucionais, definidores do quadro interativo, ou seja, da situação; os

---

<sup>31</sup> Em geral, os pesquisadores que tratam do sentido sócio-cultural da linguagem preferem utilizar o termo fala (que possui o significado simbólico da palavra circunscrita sócio, histórica e culturalmente) em vez de “palavra”, preferida pelos estudiosos da linguagem gramaticalmente falando.

posicionamentos modulares, que autorizam os sujeitos a desenvolver localmente outros tipos interativos que aquele sobre o qual se define a situação; os posicionamentos subjetivos pelos quais os sujeitos co-constroem imagens deles mesmos.

– Para o quadro da relação interlocutiva: os posicionamentos discursivos permitindo aos sujeitos realizarem tarefas cognitivo-discursivas, como a gestão dos mal entendidos, a descrição, o relato, a argumentação etc.; os posicionamentos enunciativos que exprimem os modos de presença e de implicação dos sujeitos e suas produções (voz construída nos discurso, atitudes e distâncias com relação aos propósitos construídos).

Os sujeitos, ao se comunicarem, gerenciam simultaneamente todo esse jogo de posições, de forma que a relação constituída entre eles articule os cinco tipos de relações de posições interligados. Sendo todas as posições interligadas, qualquer modificação numa delas terá repercussões sobre o conjunto de outras.

A partir dessas proposições de Vion, seu grupo de pesquisa trabalhou em direção a um modelo, cujo alvo era realizar as análises do discurso construindo uma ponte entre comunicação escrita e oral, monólogo e diálogo. Um modelo capaz de tratar os vários níveis relevantes.

O modelo constituído é denominado “modelo estrela”, cuja pretensão é

Trazer luz à forma na qual níveis tão variados como os processos de posicionamento institucional, modular, subjetivo, discursivo e enunciativo são levados em conta para produzir um análise concernente à pratica social assim como às estratégias micro-lingüísticas. (ROUYEYROUL et al., 2005).

Segundo os autores, o modelo “estrela”, por permitir escrutinar vários níveis de comunicação verbal, torna possível colocar fenômenos heterogêneos dentro de uma perspectiva estruturante. Ressaltam ainda que, apesar de saberem que um grande e complexo número de fatores psicológicos ou sociológicos influenciam os indivíduos, não têm a pretensão de encampá-los neste modelo, visto julgarem fora do escopo da investigação. Esta abordagem contrasta com as tentativas modulares, em que a complexidade da linguagem é dividida em vários componentes, tratados de forma



relativamente autônoma em uma primeira fase e conectado somente em uma segunda fase.

Todos os cinco processos de posicionamento - institucional, modular, subjetivo, discursivo e enunciativo - se influenciam reciprocamente de uma maneira não-hierárquica; em conjunto e interligados, formam o espaço interativo.

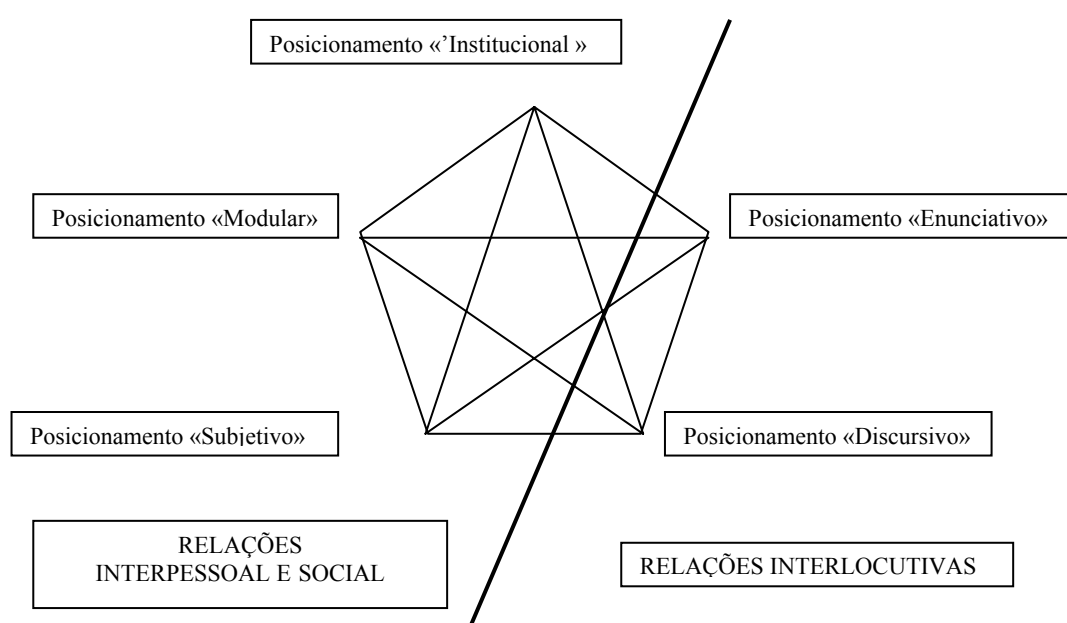


Figura 1. O modelo estrela de processo de posicionamento (Rouveyrol et al., 2005)

Deste modelo nos restringiremos ao que diz respeito às relações interpessoais.

– Processo de posicionamento institucional: diz respeito às realidades que são exteriores e anteriores à interação, como, por exemplo, médico-paciente, professor-estudante. Essas posições institucionais se referem a uma tipologia das interações mas não podem ser reduzidas a funções sociais ou a atividades profissionais. As situações de comunicação são determinadas retroativamente pela atividade do discurso realizada pelos sujeitos. As variações são esperadas e podem ao final modificar ou qualificar a estrutura preexistente.

- Processo de posicionamento ‘modular’: trata das fases interativas específicas retidas temporariamente pelos locutores, pertencendo a um gênero secundário, subordinado a uma estrutura geral. Estas fases são denominadas módulos. Por exemplo, numa interação do médico-paciente, o médico poderia pedir ao paciente que tivesse conhecimento em informática, um conselho com relação a um determinado programa. O gênero dominante é ainda a consulta médica; os módulos de conversação são gêneros subordinados locais.
- Processo de posicionamento ‘subjetivo’: trata da relação estabelecida entre a troca verbal dinâmica e os objetivos gerais que os locutores atribuem. Nós consideramos aqui imagens construídas pelo indivíduo com relação aos processos de posicionamento hierárquicos construídos no curso da interação e que são conectadas também às situações discursivas. Como exemplo dessas posições conquistadas ou perdidas em relação às imagens construídas pelos co-locutores, pode-se citar: perito/não-perito, honesto/desonesto, rígido/flexível.

## CAPÍTULO V - MÉTODO

Este é um estudo exploratório que objetiva compreender, dentro de um ambiente organizacional, qual o papel das relações interpessoais, como elas se estruturam e se desenrolam no decorrer das atividades de trabalho em concepção e desenvolvimento de um produto, em um contexto de relação entre empresas para execução do projeto.

### 5.1. Método para coleta de dados em campo

#### 5.1.1. Escolha do caso

Para a coleta de dados foi escolhido um caso envolvendo três instituições distintas, a saber, uma universidade federal, uma pequena empresa originária do programa de incubadora de base tecnológica e uma empresa multinacional que se reúnem; sendo as duas primeiras as executoras de um projeto de desenvolvimento de um programa computacional contratado pela última. A escolha deste caso se justifica por dois motivos: devido ao caráter social relativo à construção de conhecimento no que diz respeito às atividades cotidianas de projeto que se desenvolvem em pequenas e médias empresas; e como forma de contribuição ao entendimento das relações entre empresas participantes dos programas de incubação e as universidades.

O caso acompanhado diz respeito ao processo de concepção e desenvolvimento de um programa computacional de apoio à decisão. O projeto foi acompanhado em sua totalidade, desde a fase inicial da negociação, de forma que fosse possível o acompanhamento de todo o desenrolar do projeto, como a contratação do serviço,

até a finalização do produto, visto que o objetivo do estudo era exatamente a compreensão dinâmica de estruturação do processo por meio das relações interpessoais estabelecidas entre os sujeitos agentes envolvidos.

O quadro onde se desenvolvem as atividades de concepção foi composto a partir da demanda de um programa computacional de apoio à decisão por uma empresa de engenharia agrícola, a partir de agora denominada “cliente”, que produz uma gama de produtos voltada para o público rural, entre eles os silos para armazenamento de grãos. O programa foi solicitado a uma instituição pública de ensino superior, denominada “fornecedorI”; esta, por sua vez, contratou uma empresa especializada em programas informáticos para o desenvolvimento das interfaces, o “fornecedorII”.

Nesse caso, o projeto é originário de uma demanda específica de uma empresa que contrata o serviço. O projeto iniciou-se em janeiro de 2004 e terminou em agosto de 2004. No total, esta coleta durou sete meses, com aproximadamente 48 jornadas em campo, participação de 12 reuniões, quatro entrevistas formalizadas – com duração de duas a cinco horas, além das múltiplas conversas informais permitidas pelo trabalho de observação no cotidiano das empresas fornecedoras. Os dados escritos se constituíram de uma parte, dos documentos administrativos com relação ao projeto, como, por exemplo, a minuta de contrato, manuais de qualidade e plano diretor e de outra, das trocas de correspondência – correio eletrônico, entre os membros que estavam envolvidos no projeto, o que computou um total de 161 correspondências.

### **5.1.2. A coleta dos dados**

De forma a manter o estudo fiel à idéia de processo que se constitui no tempo e no espaço, foi necessário constituir a história em que se insere o projeto, como também acompanhar todo o seu desenrolar, de forma a

constituir sua história atual. Para isso, utilizou-se dos documentos administrativos disponíveis, das anotações dos componentes da equipe e da inserção nas atividades cotidianas das empresas fornecedoras, conforme descrito a seguir a partir da finalidade da ação.

Para estruturar o quadro situacional, utilizaram-se as ferramentas oferecidas pela AET – Análise Ergonômica do Trabalho (WISNER, 1997; GUÉRRIN et al., 2001): análise do contexto, observações globais da atividade, análise do processo técnico e das tarefas. Estas ferramentas possibilitaram localizar – no sentido de situar - o lugar que ocupa cada uma das empresas envolvidas no processo, acompanhar a dinâmica de funcionamento da equipe, identificar a divisão das responsabilidades e das tarefas.

Por meio da análise do processo técnico e das tarefas, foi possível identificar, em sua origem, a função de cada instituição e de seus membros na composição da equipe para este projeto, e, posteriormente, no acompanhamento do processo, observar a presença de alterações, mudanças ou transformações.

Foram feitas entrevistas abertas com os responsáveis pelo projeto nas duas empresas fornecedoras e estudados os documentos relativos à política de qualidade da empresa, ramos de negócios, número de funcionários, formação acadêmica dos sujeitos que compuseram a equipe e cargo ocupado. Esses estudos permitiram situar o funcionamento geral da empresa e de seus projetos, a escolha de uma equipe de projeto e, enfim, a natureza da intervenção na empresa.

As observações das atividades dos sujeitos se tornaram possíveis por meio da inserção no cotidiano de trabalho dos sujeitos pertencentes às empresas fornecedoras. Foram feitas visitas regulares duas vezes por semana, de no mínimo meia jornada, na empresa “fornecedorII”, para conhecer o seu funcionamento, a distribuição das atribuições e responsabilidades, acompanhamento das atividades de cada um dos componentes da equipe e participação das reuniões internas que ocorriam todas as terças-feiras. No caso do “fornecedorI”, foram feitas visitas para conhecimento da dinâmica de

trabalho e, posteriormente, acompanhamentos das atividades de concepção. Neste caso, as atividades de campo não tinham uma frequência predefinida. Em algumas semanas não havia atividades, enquanto em outras, dependendo da dificuldade que se colocava ao projeto, poderiam durar uma semana inteira, com observações de quatro a seis horas ininterruptas.

Para as atividades de campo foi constituído um caderno de notas, onde as análises dos documentos eram anotadas, bem como todas as observações pertinentes ao cotidiano de trabalho.

No decorrer do período de observações das atividades de trabalho de cada componente, foram realizadas entrevistas semidiretivas, em que foi solicitado aos sujeitos explicar sua atividade, falar de como ele a percebia em relação ao projeto como um todo e qual seu papel no projeto. Essas entrevistas, registradas e transcritas sistematicamente, permitiram completar, precisar e validar o traçado dos fatos que pontuaram o trabalho de concepção da equipe.

A coleta de material relativo às “relações de lugares ou posições” foi feita a partir do acesso aos fatos comunicativos. No caso deste trabalho, as três instituições envolvidas se comunicavam por correio eletrônico, reuniões de equipe e reuniões de grupo de trabalho, além das reuniões corriqueiras entre os membros de uma mesma instituição.

Vale ressaltar que, entre as instituições envolvidas, as reuniões de equipe nunca contaram com a presença do “Cliente”. Dessa forma, dos dados coletados somente as correspondências via correio eletrônico denotam a presença do “Cliente”. Esta característica, própria da organização desta equipe, se apresentou a princípio como um problema devido à limitação de acesso a parte dos sujeitos envolvidos. Entretanto, como pertinente àquela situação de organização do quadro das instituições envolvidas, esse aspecto foi incluído como variável.

O distanciamento por parte do cliente fala um pouco do “lugar” que o “Cliente” deseja ocupar nesse processo. Considerou-se, portanto, a ausência física do

“Cliente” durante todo o processo de concepção e desenvolvimento como inerente à forma como esses componentes escolheram estruturar esse processo – ou seja, esta equipe constituída para a execução de uma atividade conjunta, mas não necessariamente em cooperação ou em colaboração.

Dessa forma, as entrevistas e as reuniões são relativas às atividades de trabalho observadas nas instituições “fornecedorI” e “fornecedorII”.

As reuniões que ocorreram foram de natureza distintas:

- Reuniões da equipe “fornecedorII”: às segundas-feiras – reuniões de cunho mais administrativa, com todos os funcionários do “fornecedorII”, onde eram apresentados os vários projetos, a situação de cada um deles e as dúvidas e encaminhamentos.
- Reuniões entre alguns membros da equipe “fornecedorII” - situação cotidiana, conversas informais entre os envolvidos no projeto com a finalidade de esclarecimento de dúvidas, *feed back* do trabalho.
- Reuniões entre alguns membros do “fornecedorII” e do “fornecedorI” – foram quatro reuniões, com o objetivo de sanar dúvidas sobre o projeto.
- Reuniões entre “fornecedorII” e “fornecedorI”- em número de duas, estas reuniões contaram com todos os membros que integravam a equipe por parte da “fornecedorI” e do “fornecedorII”. Foram destinadas à apresentação do programa por parte do “fornecedorII” para apreciação por parte do “fornecedorI”; este apresentava sugestões e autorizava o “fornecedorII” a continuar o trabalho.

Essas reuniões foram gravadas e transcritas. Os correios eletrônicos foram recolhidos e organizados por data e assunto. Dessa forma, o método para a coleta de dados se fez a partir da utilização de um conjunto de ferramentas que tornou possível aceder o mais próximo possível ao desenrolar das relações interpessoais; esses dados foram agrupados conforme visto no tópico a seguir.

## 5.2. Método para análise dos dados

A análise do discurso é uma área interdisciplinar e, como tal, possui várias particularidades mais ou menos adequadas ao objeto de análise. Foi preciso delimitar os pontos-chave que fizessem emergir/destacar as relações de posições dentro do discurso dos vários componentes da equipe. Optou-se por estruturar uma técnica de análise dos dados que somasse à análise do discurso nos correios eletrônicos, as entrevistas e as reuniões, as sessões de acompanhamento das atividades de trabalho de alguns dos membros envolvidos no projeto que serviram de respaldo aos resultados que emergiram da análise dos correios eletrônicos. A análise foi organizada como se segue:

- I. Identificação dos papéis institucionais e normatizados, a fim de posicionar todos os sujeitos na relação.
- II. Definição das prescrições e expectativas com relação a cada um destes papéis.
- III. Explicações, por meio do discurso em processo, sobre quais lugares pretendidos, negados, reforçados, transformados ou reconstituídos.
- IV. Apresentação de algumas possibilidades de explicação que precisam de outros investimentos teóricos e que fogem ao escopo de trabalho.

Figura 2 – Sequenciamento das ações para análise dos dados (elaborado pela autora).



## 5.2.1. Procedimentos de análise

### 5.2.1.1. Tratamento dos dados “reuniões”

Essas reuniões foram inicialmente caracterizadas de acordo com cinco aspectos:

- O nome de reunião técnica, por exemplo: análise funcional, revisão do progresso técnico etc.
- O assunto central discutido durante a reunião, por exemplo: avaliação de uma proposta feita por um fornecedor; avaliação de um princípio de projeto, como, controle totalmente automatizado *versus* semi-automatizado, apresentar um modelo de interfaces etc.
- Os objetos intermediários, ou seja, as ferramentas mediadoras e ilustrativas utilizadas: plano, texto de um fornecedor, documento, demonstração filmada etc.
- O curso e o progresso da reunião, fases e assuntos levantados.
- As estratégias relacionais que os participantes empregaram, como por exemplo: negociação de conflito, procura por acordo, estabelecimento de uma estrutura comum de referência etc. (DARSES, 2003)

A partir dessa codificação foi constituída uma carta do processo (DAMERON, 2003). Esta carta permitiu demarcar em termos cronológicos e situacionais o aparecimento dos fenômenos relacionais.

Essa codificação permitiu verificar a freqüência e a aparição no tempo de atributos relativos aos “jogos relacionais” – disputa de poder, conflitos de interesses, estratégias de gestão. A carta de processo permite ainda contabilizar o número de

eventos afetando cada atributo durante o decorrer do processo. Assim, foi possível verificar quais pontos tiveram maior investimento e a partir de quem se origina a proposição de alteração das posições.

O que interessa é comparar a presença e respectivas evoluções de cada relação estabelecida, a fim de deliberar sobre a dinâmica relacional nas atividades de concepção.

### **5.2.1.2. Tratamento dos dados “correios eletrônicos”**

Num primeiro momento, com vistas a não perder de vista a temporalidade, o contexto e a situação no decorrer do processo de projeto no qual se deram as interações verbais, os *correios eletrônicos* foram agrupados e organizados em seqüência de emissão e recepção. A fim de torná-los inteligíveis, eles tiveram uma primeira organização, conforme apresentado a seguir.

Data	No.	Sujeitos	Assunto (transcrição)	Tipo relação	de	Expectativas dos envolvidos	Tipo de relação de posição

Figura 3 – Organização dos dados originários de correio eletrônico (elaborado pela autora)

Para a primeira leitura dos dados, partiu-se do quadro formal encontrado nas prescrições formais: normas e regimentos e o contrato elaborado para este projeto. Dessa forma, foi definido o que se denominou quadro inicial. Foi a partir deste quadro que foram tecidas as análises no decorrer do processo.

### 5.2.2. Organização dos dados para análise a partir do discurso

1. Camada ENUNCIÇÃO.
2. Leitura a partir da questão que se quer responder: quais as relações interpessoais e como elas ocorrem?
3. Identificar as regiões de sentido, no caso deste estudo: as posições “jurídicas”, “técnica”, “concepção” e “contrato”.
4. Dentro de cada região de sentidos, identificar as posições SUJEITO por meio da MEMÓRIA DISCURSIVA.
5. A partir das posições do sujeito, fazer a ANÁLISE DA PRÁTICA: chega-se à prática a partir dos índices do texto.

Para se proceder à análise, foi necessário fragmentar o processo em subprocessos como demonstrados na figura a seguir.

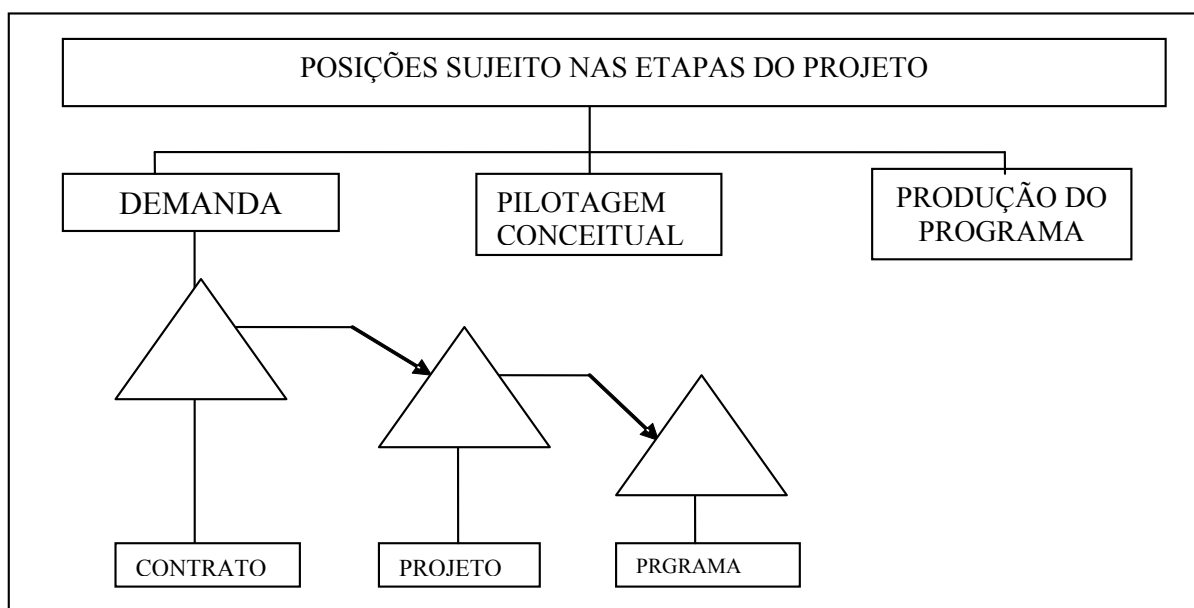


Figura 4 – Procedimento de desmembramento das ações discursivas para análise (elaborado pela autora)

Cada triângulo representa as relações entre as três instituições em cada momento do projeto e dentro de cada momento, por assunto específico.

Optou-se pela nomenclatura “partes” para fugir da linearidade inerente ao conceito de etapas – que diz de algo seqüencial. As relações que se estabelecem no decorrer do projeto não são lineares, mas existem regras (informais, mas de certa forma institucionalizadas) para reger a ocupação dos lugares.

Para compreender como as relações entre os atores ocorrem e as posições ocupadas por eles no decorrer do projeto, foi necessário retirar as camadas superiores – o macro, para conseguir montar o quadro contextual e situacional onde essas relações se desenvolvem até chegar ao cerne – o micro, em que se trata das relações entre os sujeitos.

#### **5.2.2.1. *Categorias lexicais: marcas lingüísticas***

Uma forma de ver a movimentação das posições sujeito no discurso é a identificação e análise de como são utilizadas as marcas lingüísticas (ANJOS, 2003).

Categorias lexicais que de acordo com Charaudeau (1993, 1995) contribuem para a compreensão do sentido do discurso:

1. Discurso de racionalização:
  - a. contém modalizadores como realmente, obviamente, de fato ou comentários meta-enunciativos, como o 'deixe-nos dizer que', 'uma sorte de';
  - b. uso dos pronomes como nós ou a gente (coloquial).
2. Discursos em que a subjetividade emerge:
  - a. contém escolhas lexicais que são inconsistentes com a inter-subjetividade necessária para a troca verbal;
  - b. os pronomes em primeira pessoa;
  - c. os aspectos negativos são relacionados "aos outros", e os aspectos positivos endossados pelo locutor sozinho;
  - d. nas modalidades enunciativas do enunciado, a unicidade explícita corresponde à positividade, enquanto o paralelismo ou a oposição estão ligados à negatividade.

Figura 5 – Categorias lexicais que contribuem para a compreensão do sentido do discurso (CHARAUDEAU, 1993, 1995)

Estilo	Principais indicadores linguageiros	Explicação
Argumentativo	Verbos estativos Modalização de negociação Modalização de intensidade Conectores de objetivos Conectores de adição	O locutor argumenta, explica ou critica para ensaiar, agir sobre seu interlocutor.
Enunciativo	Verbos declarativos Verbos estativos Utilização do EU Modalizações de afirmação Modalizações de intensidade Conectores de adição Conectores de causa	O locutor estabelece uma relação de influência sobre seu interlocutor, revelando seu ponto de vista.
Narrativo	Verbos factivos Modalizações de tempo Modalizações de lugar Modalizações de maneira Modalizações de afirmação Conectores de adição Conectores de disjunção Conectores de comparação	O locutor expõe uma sucessão de acontecimentos que se desenrolam a um momento dado, em um lugar dado.
Descritivo	Verbos factivos Modalizações de tempo Modalizações de lugar Adjetivos objetivos	O locutor identifica, descreve ou classifica coisas ou pessoas.

Figura 6 - Principais indicadores linguageiros utilizados para distinguir e explicar os estilos de discurso (WOLFF; VISSER 2005)

Sette e Ribeiro (1984) identificaram, nas interações analisadas, marcas lingüísticas características e responsáveis pela relação simétrica ou assimétrica interna, ou seja, marcas que poderiam ser consideradas produto da interação lingüística.

Essas marcas foram agrupadas em quatro itens:

1. O tema da negociação, principalmente o periférico, proposto por um dos sujeitos tornava-se uma marca importante de simetria (quando a proposta é aceita, possibilitando novos diálogos) ou assimetria (negação do tema periférico).
2. Os tipos de perguntas, as “fechadas” apontam para uma direção, marca de assimetria, as “abertas” permitindo maior flexibilidade, abrindo-se para a opinião do outro, marca de simetria.
3. Formas de tratamento através dos quais os interlocutores se colocam como diferentes ou como iguais; formas de pedido assinalam assimetria ou simetria como uma ordem ou interrogação;
4. Reversibilidade nas posições entre falante e ouvinte, podendo apresentar-se em diferentes graus, desde um mínimo em que não há qualquer expressão de tratamento introdutório até a possibilidade de interações que marcam simetria.

Figura 7 - Marcas lingüísticas para caracterização do tipo de relação quanto à simetria e à assimetria (SETTE e RIBEIRO, 1984)

Essas marcas lingüísticas que ajudam a caracterizar a interação evidenciam os indícios de como cada sujeito está se posicionando e tomando o outro.

## CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A apresentação dos dados foi organizada em três partes. A descrição geral do quadro, que consta da apresentação da situação, a constituição da equipe, os sujeitos envolvidos enquanto instituições e enquanto individualidades; uma segunda parte que trata da dimensão relacional do processo e uma terceira parte da apresentação dos dados que se focalizou especificamente na dinâmica da sistemática de posicionamento.

Vale ressaltar que essas denominações não dizem respeito a uma determinação espaço-temporal específica neste estudo, mas que elas encampam as atividades que lhes dizem respeito, independentemente do momento temporal ocorrido. O que não quer dizer que o tempo foi abstraído, pois o contexto de aparecimento de cada situação foi conservado nas descrições.

### 6.1. Descrição geral do quadro

Em dezembro de 2001 o “fornecedorI”<sup>32</sup>, nessa época representado por uma única pessoa, o professor vinculado a uma instituição federal de ensino superior, concebe e desenvolve um programa ainda “rudimentar” com finalidade acadêmica. O objetivo do programa era oferecer uma ferramenta que reduzisse o volume de cálculos envolvidos no processo de definição e controle de temperatura e umidade nos projetos de granjas, silos e outros projetos agrícolas. O programa é também utilizado nos cursos de extensão e nas consultorias, visto que está disponível para utilização gratuita na *home page* do departamento.

---

<sup>32</sup> As três instituições participantes do projeto serão denominadas neste estudo “fornecedorI”, “fornecedorII” e “cliente” respectivamente.



Em 2003, duas empresas se interessam pelo programa. Essa demanda exige, além de uma adequação para comercialização, uma reformulação do produto de forma que seja incorporada ao antigo uma outra parte destinada aos cálculos, também para o dimensionamento de sistemas de aeração para silos. Esta ferramenta seria utilizada pelos engenheiros das empresas demandantes, nos projetos dos silos encomendados pelos seus clientes. Os silos são projetados de forma personalizada à necessidade do cliente, de acordo com o tipo e quantidade de grãos a serem armazenados.

Para desenvolver este novo produto, o “fornecedorI” organiza um grupo de trabalho que se constitui de forma segmentada, em que um segmento é interno à instituição à qual está vinculado e é o responsável pela arquitetura do produto e outro segmento externo, o “fornecedorII”, responsável pelas alterações do sistema operacional e desenvolvimento das interfaces.

O quadro do projeto é composto, portanto, pela empresa que contrata o serviço, o “cliente”, e outras duas instituições, que ocupam, em conjunto, a posição de fornecedores.

### **6.1.1. Caracterização das instituições**

0

Este caso diz respeito somente à demanda de uma das empresas.

**a) O “fornecedorI”:** pertence ao quadro do departamento de engenharia agrícola da instituição federal de ensino superior; possui, além do conhecimento técnico sobre o assunto, conhecimento em desenvolvimento de programas desse tipo, tendo desenvolvido um programa anterior destinado a cálculos de umidade e temperatura. Este fornecedor está inserido numa organização pública burocrática, aquela das universidades federais. De acordo com a política de desburocratização adotada pela instituição, ela vem tentando se flexibilizar por meio da concessão de maior poder de decisão aos departamentos, o que tem possibilitado maior flexibilização para o

trabalho dos seus professores. Entretanto, estes, por sua vez, estão habituados à posição hierárquica alta garantida pela organização da instituição, enquanto geradora de conhecimento. Os professores das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) têm total autonomia para o trabalho, tanto em sala de aula quanto para o desenvolvimento de pesquisas. Inerente aos valores da própria profissão, é conferido aos professores estatuto elevado no meio acadêmico. A instituição se localiza em Minas Gerais.

Os sujeitos envolvidos no processo a partir do departamento de engenharia agrícola são o professor responsável pela concepção do programa, uma técnica de desenvolvimento contratada para este projeto e professores do quadro do departamento que participam esporadicamente e de maneira informal, como consultores ou colaboradores.

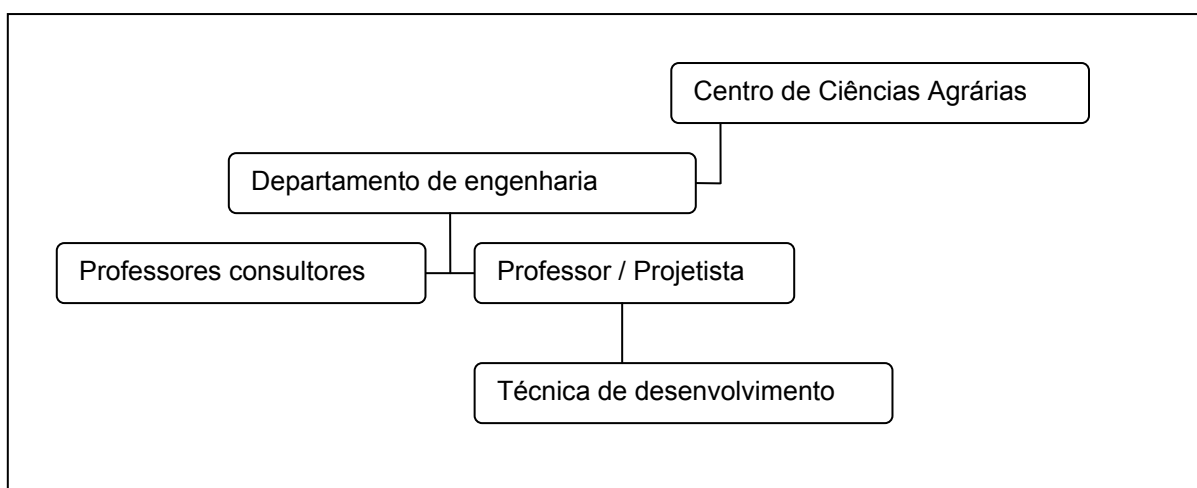


Figura 8 – Organograma “FornecedorI” (dados da pesquisa)

**b) O “fornecedoriI”:** é uma microempresa graduada pelo programa de incubadora de empresas de base tecnológica da instituição da qual faz parte o “fornecedori” e atua na área de consultoria e desenvolvimento de programas. De acordo com seu programa de qualidade, tem como missão “oferecer tecnologias inovadoras e desenvolver programas de alto conteúdo científico e tecnológico, visando adquirir, aplicar e difundir conhecimentos, promover o crescimento e superar as expectativas dos clientes, da equipe e dos indivíduos, através da excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados” (MANUAL DE QUALIDADE, 2000). Tem investido e

buscado parcerias para pesquisa e desenvolvimento tecnológico de novos produtos e serviços, sendo muitos de seus parceiros professores vinculados à IFES. A empresa é composta de um grupo de 13 pessoas, contando os dois sócios. Todos os componentes têm graduação em ciências da computação.

Para este projeto, a empresa envolveu um dos gerentes gerais como chefe de projeto (que é ao mesmo tempo gerente de produção e de finanças), três analistas de sistemas, um voltado para a programação e arquitetura do programa; outro para a elaboração das instruções de uso e o homologador para a avaliação de consistência do programa.

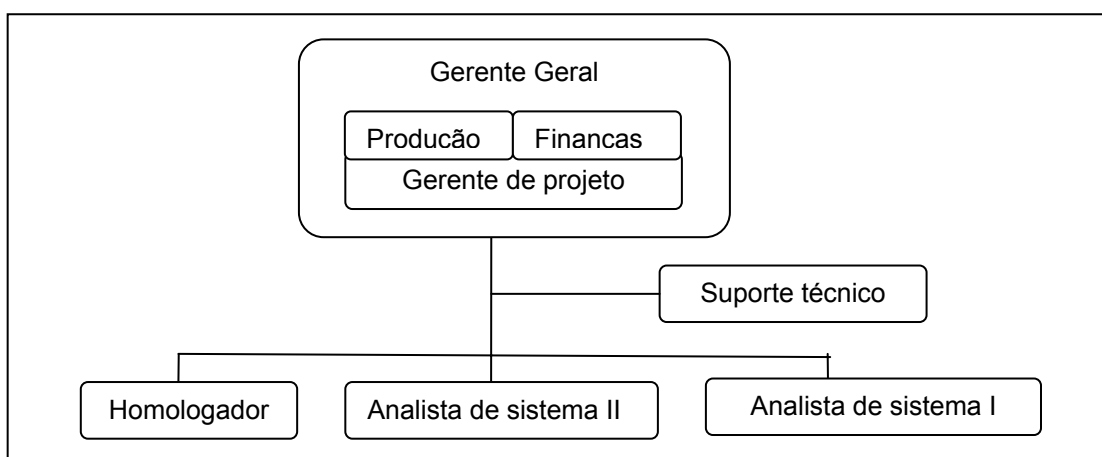


Figura 9: Organograma “Fornecedor II” (dados da pesquisa)

Como a empresa é pequena, não possui um gerente específico para cada posto. Os cargos de gerência são ocupados pelos dois sócios (donos da empresa) e a escolha de qual deles ocuparia o cargo era feita a partir do tipo de produto contratado e do número de projetos sob a responsabilidade de cada um deles. Assim, é um mesmo indivíduo quem assume os vários cargos de gerência – geral, produção e finanças, em cada projeto. O outro sócio participa como apoio à gerência; no caso deste estudo, ficou responsável pelas informações de instrução no produto. Ele também foi consultado nos processos de tomada de decisão em que a equipe apresentasse dúvidas para escolha de procedimento.

c) O **“Cliente”**: é uma empresa multinacional no campo da engenharia agrícola. Empresa focada no setor metal-mecânico, possui 80 anos de existência e posição

mundial de destaque no fornecimento de sistemas de armazenagem de grãos. O Grupo possui um setor de pesquisa e desenvolvimento e utiliza em seus produtos tecnologia brasileira. De acordo com seu manual de qualidade, possui *um planejamento estratégico focado em seus colaboradores e acionistas, fornecedores, clientes e na comunidade, equilibrando o resultado econômico-financeiro ao desenvolvimento social e à preservação do meio ambiente: é a busca contínua de um crescimento sustentável e da superação de novos desafios.*

O grupo “Cliente” fabrica, comercializa e fornece produtos, tanto para o mercado interno como para exportação: sistemas de armazenagem, fábricas de ração e alimentos balanceados, terminais portuários, instalações industriais, cervejarias e maltarias, estruturas metálicas para sistemas elétricos e telecomunicações, galvanização, equipamentos eletrônicos e elétricos, sistemas de automação industrial, ordenhadeiras e tanques para transporte e resfriamento de leite. A matriz do grupo se localiza na Região Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, mas possui filiais distribuídas no território brasileiro, com também representantes credenciados no exterior.

O projeto em questão está dentro do negócio “sistemas de armazenagem”. Os sujeitos envolvidos direta ou indiretamente no projeto são, em termos institucionais, os setores de compras, jurídico, gerência de tecnologia da informação e gerência de secagem e armazenagem de grãos, este último o responsável pela demanda do produto e pelo contrato. Especificamente, somente um engenheiro estava efetivamente no projeto. Os outros apareceram à medida que as situações passavam a envolver seus setores, como, por exemplo, a formatação do contrato ou a cessão de documentos para o desenvolvimento do programa. Diferentemente das outras instituições, esta carregou para o projeto sua estrutura hierárquica e burocrática.

Organograma específico dos setores envolvidos:

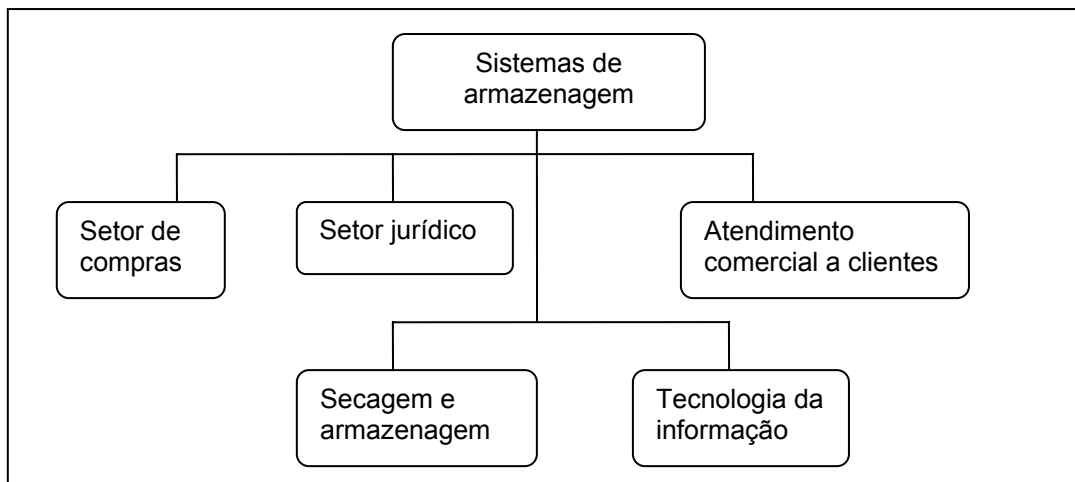


Figura 10 - Organograma “Cliente” (dados da pesquisa)

## 6.2. Atribuições de responsabilidades

### 6.2.1. Constituição da equipe

No início do projeto, de acordo com as propostas preliminares de cada instituição, às quais foi possível acesso por meio dos correios eletrônicos, entrevistas e documentos administrativos das instituições, pôde-se organizar a distribuição das responsabilidades dentre os três componentes institucionais, que foi a seguinte:

“Fornecedor1”: está na posição de mentor intelectual do projeto, de forma que é o responsável por conceber e desenvolver o programa; foi ele também quem definiu os critérios constantes no contrato. A denominação do cargo, de acordo com suas responsabilidades e atribuições, se enquadra em “gerente geral” e “chefe de projeto”, “responsável técnico de desenvolvimento”.

- “FornecedorII”: responsável pela elaboração das interfaces e de uma outra versão “comercializável”. Juridicamente, é o contratado pelo “cliente” para o desenvolvimento do produto. Será ele quem receberá os pagamentos e quem assinará o contrato; na equipe constituída para o projeto, ocuparia os cargos de “gerente financeiro” e “analista de sistemas”
- “Cliente”: definição de parte das necessidades a serem contempladas pelo programa. Sua demanda inicial foi feita ao “fornecedorI”. Neste projeto, ocupa a posição cliente/“usuário”.

O Contrato funcionou da seguinte forma: somente (FII) assinou com (C). O (FI) fez somente um documento para deixarmos arquivado com a proposta de desenvolvimento, a programação de pagamento e a divisão do recurso. Primeiro o (FI) nos chamou numa reunião e nos apresentou o serviço. Fizemos uma estimativa de custo para desenvolvermos... Depois que (C) fechou com (FI) os itens que ele queria que fosse desenvolvido, (FI) me passou o documento. Com esta proposta dele, escrevi a proposta do (FII) para o (C). (depoimento de FII, n° 132).

(FI) marcou uma reunião na sala dele e nos apresentou o trabalho. Retornamos para ele a proposta. Ele enviou esta proposta para (C) adicionando os custos dele e nos ligou depois dizendo que (C) havia aprovado. A partir daí começamos as reuniões...

A distribuição das responsabilidades pode ser sintetizada conforme o quadro abaixo:

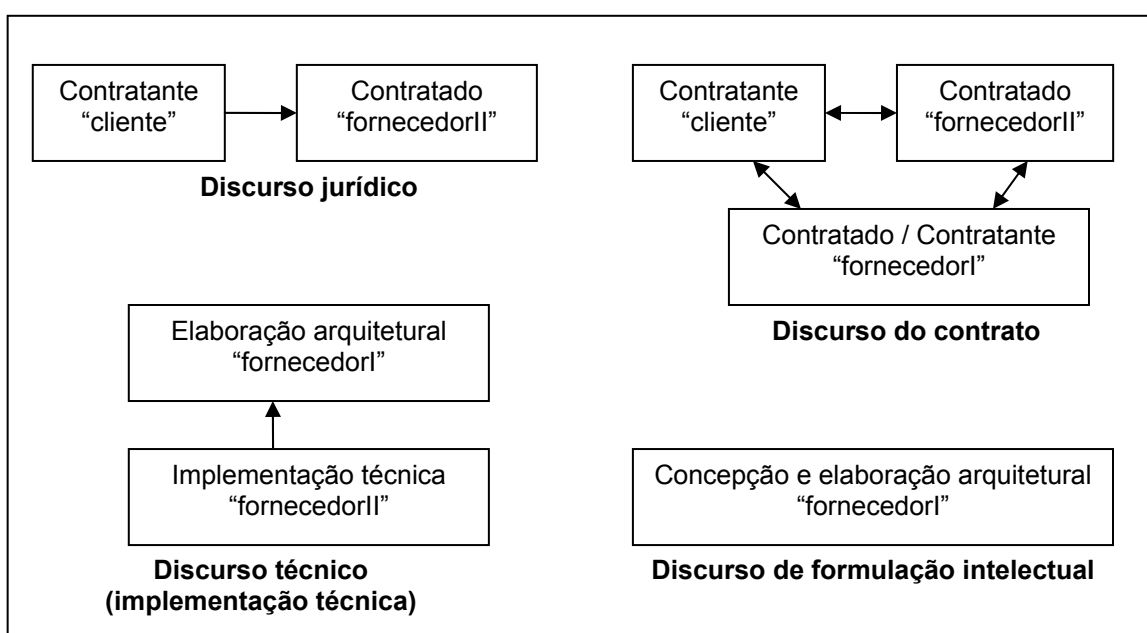


Figura 11 – Distribuição das responsabilidades entre as empresas envolvidas (dados da pesquisa)

Apesar de ter sido uma demanda feita pelo “cliente” ao “fornecedorI”, o contrato formal é assinado entre o “cliente” e o “fornecedorII”. O “fornecedorII” não participou da primeira reunião de negociação do trabalho e não conhece nenhum dos sujeitos “cliente” envolvidos no projeto. No contrato, os indivíduos que constituem a equipe “fornecedorI” perdem o estatuto de instituição e se tornam sujeitos individuais contratados como consultores do projeto pelo “fornecedorII”.

Já na efetivação prática do contrato, o “fornecedorI” é tanto o contratado pelo “cliente”, aquele que conhece as suas necessidades com relação ao produto a ser desenvolvido, quanto o contratante do “fornecedorII”, ou seja, quem delimita os espaços de ação e competências para cada um dos envolvidos.

As atribuições do “fornecedorII” no projeto foram relativas à implementação técnica do programa, ou seja, traduzir a linguagem utilizada na programação para uma outra que permitisse interfaces mais acessíveis ao usuário e melhorar sua apresentação geral, o que se traduz em atividades de cunho mais operacional do que de criação. Esta posição vai contra a organização de sua própria empresa, no sentido de que esta valoriza a autonomia e criatividade de seus funcionários, visto que suas atividades e o ambiente de trabalho possuem um conteúdo tecnológico. Sua posição é ambivalente nessa constituição de equipe, pois ao mesmo tempo em que possui todas as prerrogativas de uma posição estatutária elevada autorizada por sua qualificação técnica e pelo contrato formal de trabalho neste caso, onde está oficialmente autorizado a gerenciar o projeto e a desenvolver o produto, é restringido de se posicionar efetivamente porque, na prática, não é o gestor, porque o contrato, apesar de assinado por ele, foi formulado e negociado entre “cliente” e “fornecedorI”, como também não é o projetista, pois o produto é desenvolvido pelo “fornecedorI”.

O “fornecedorI”, por sua parte, centraliza as atividades de concepção e formulação arquitetural; ele detém as posições mais importantes no projeto. Como mentor intelectual, cabe a ele a decisão final com relação ao trabalho desenvolvido pelo “fornecedorII”, visto ser também quem detém o conhecimento acerca do cliente e a prerrogativa de ter negociado o contrato. Esta posição lhe dá um estatuto de maior poder dentro da equipe com relação ao “fornecedorII”, porque dentro da hierarquia

social dos saberes a posição de “projetista” possui um estatuto mais elevado que daqueles de “implementadores”.

As relações entre “fornecedorI” e “fornecedorII” não se restringem a este projeto propriamente dito. Suas intenções e metas vão além. Eles pretendem aproveitar a estrutura básica do programa, eliminando os dados que são específicos para o “cliente” e a partir daí constituir um produto com uma outra “maquiagem” e que será comercializado pelo “fornecedorII”. As relações entre as duas instituições possuem, portanto, elementos distintos daqueles que constituem as relações de ambos com o “cliente”. No caso dos fornecedores, suas ações são de uns com relação aos outros, visam também seus interesses futuros de trabalho conjunto.

Nessa distribuição das atribuições para a constituição da equipe, os componentes pertencentes ao “fornecedorI” possuíam atribuições as mais distintas daquelas ocupadas em sua organização de origem. O analista de sistemas, que nas atividades de trabalho em sua empresa possui estatuto de projetista e de responsável técnico pelo andamento de vários outros produtos em desenvolvimento e já desenvolvidos que foram adquiridos e necessitam de manutenção, neste projeto possui a atribuição de “tradutor da linguagem” e de “organizador das interfaces”; o gerente, que é também um dos sócios da empresa, tem a atribuição de garantir uma “cara comercial” ao programa. Ou seja, suas novas atribuições, além de distintas, são mais limitadas e de menos prestígio no contexto de desenvolvimento.

### 6.3. Dinâmica das relações

A fase de contrato se prolongou por todo o processo. Sua concretização, a assinatura do documento formal, ocorreu quando o programa já estava pronto. O contrato parava em determinados setores da empresa “cliente”. Foram feitas três versões do contrato antes que se chegasse á versão final.



(correio eletrônico n.1) Eu **gostaria de saber** a possibilidade de **trabalharmos juntos** para o desenvolvimento ou modificações de um programa de simulação de aeração... nós **estamos abertos a sugestões e discussões** de possibilidades...

(correio eletrônico n. 2) com relação ao «BETA», **nós** trabalhamos numa nova versão com uma estudante de doutorado... no estágio em que nos encontramos, podemos perfeitamente fazer uma versão (C),..., como relatou em seu correio eletrônico. Eu não vejo qualquer problema para que possamos **estabelecer uma parceria** para o desenvolvimento do programa que vocês nos demandam.

As expressões grifadas foram utilizadas para destacar a intenção inicial de trabalho conjunto. O discurso empregado tanto por “cliente” quanto pelo “fornecedorI” é de se organizarem em torno de uma “relação de serviço”; no caso da negociação entre “fornecedorI” e “fornecedorII”, ao contrário, a proposta se enquadrou numa relação mais do tipo cliente/fornecedor.

As fases de concepção e de implementação ocorreram simultaneamente. Enquanto o “fornecedorI” trabalhava na concepção e desenvolvimento do sistema de aeração, o “fornecedorII” fazia a tradução da linguagem e a implementação das interfaces para o programa. As atividades de concepção se passavam no laboratório do departamento de engenharia agrícola, sob a responsabilidade de “DA”. EV lhe passou as coordenadas e o material técnico que deveria estudar para o desenvolvimento.

Um programa de dimensionamento de silos é mais complexo do que parece à primeira vista, porque, além da variabilidade de modelos de silos e tipos de grãos, existem ainda vários diâmetros de tubulações e várias possibilidades de combinações entre os diâmetros e as formas de distribuí-los nos silos. Os ventiladores, responsáveis pela circulação do ar, também devem ser levados em conta porque podem variar em tipo, número e potência. Apesar de estar distante da empresa cliente, a instituição à qual o “fornecedorI” está vinculado possui silos instalados e, dessa forma, foi possível a DA conhecer concretamente o seu funcionamento. A partir daí, criou vários “protótipos” em miniatura, de forma que fosse possível fazer as combinações das várias possibilidades de combinação de grãos, tamanho e tipo de silo, quantidade e potência dos ventiladores, diâmetro e distribuição da tubulação. Essas

experimentações possibilitaram à projetista estabelecer constrangimentos àquelas combinações que não dariam resultado eficaz.

Para assessorá-la neste trabalho, a projetista podia se remeter à EV e aos outros professores da área. A projetista tem autonomia para definir quando buscar por EV e quando se dirigir diretamente a um dos professores, considerados peritos em sua área de atuação, a cada vez que se encontrasse em uma situação “sem solução no projeto” ou com dúvidas sobre a melhor forma de distribuir as funcionalidades no programa. Seu trabalho parece à primeira vista autônomo e sem percursos hierárquicos. Depois de EV, DA é a projetista que detém conhecimento aprofundado sobre o assunto. Os projetistas do “fornecedorII”, apesar de possuírem os mesmos conhecimentos de base, não poderiam assumir prontamente seu trabalho, caso houvesse necessidade.

No que diz respeito à implementação, esta foi executada na sede da empresa do “fornecedorII”. O analista de sistemas designado para este trabalho recebeu a parte do programa que estava pronta do “fornecedorI”, mas a linguagem de programação não era adequada às interfaces; o analista de sistemas teve então que traduzir a linguagem para aquela utilizada na empresa. Ao mesmo tempo, elaborava as interfaces que eram discutidas com o chefe de projeto da empresa “fornecedorI”. Um segundo analista de sistemas ficou encarregado das instruções de utilização. As dúvidas que apareciam em sua maioria eram esclarecidas por correio eletrônico, mas eles também mantinham reuniões que podiam ser solicitadas por ambas as partes e em qualquer época, dependendo do grau de dificuldade ou da gravidade do problema a ser solucionado. Esses sujeitos estavam envolvidos em pelo menos mais dois projetos e em atividades de consultoria e manutenção do programa que a empresa já havia instalado. No decorrer de suas atividades de trabalho podiam recorrer sem formalidades hierárquicas tanto aos outros colegas de trabalho quanto ao chefe de projeto; as dúvidas relativas a algum problema na tradução da linguagem era encaminhada diretamente ao “fornecedorI”.

As interfaces, a cargo exclusivamente do “fornecedorII”, deveriam agrupar num mesmo programa os cálculos de umidade e temperatura e o programa de

dimensionamento de silos. As dúvidas sobre quais funcionalidades poderiam ser agrupadas e quais outras deveriam ser agregadas eram discutidas em reuniões conjuntas com o “fornecedorII”.

Os sujeitos das empresas distintas não discutiam, portanto, assuntos que eram da competência de cada uma delas. Ambas possuíam certa flexibilidade de ação dentro do âmbito de suas competências técnicas, mas a questão administrativa permanecia difusa.

No que diz respeito às relações dos fornecedores com a empresa cliente, esta recebeu duas versões do programa – uma logo no início, com a nova interface e os cálculos de umidade e temperatura, e outra três meses depois com parte das funcionalidades do dimensionamento incorporadas, para que pudessem utilizar, analisar e retornar com as devidas avaliações. Entretanto, o cliente não retornou as avaliações.

### **6.3.1. Direcionamento, composições e temas do diálogo**

Esta parte da apresentação dos dados trata não somente das posições institucionais, mas, das posições individuais dos vários sujeitos agentes no decorrer do projeto e a movimentação dos sujeitos relativa aos outros sujeitos e aos assuntos que eram tratados.

A figura a seguir descreve graficamente o fluxo, a intensidade e o direcionamento das proposições de relação, entre os sujeitos agentes envolvidos.

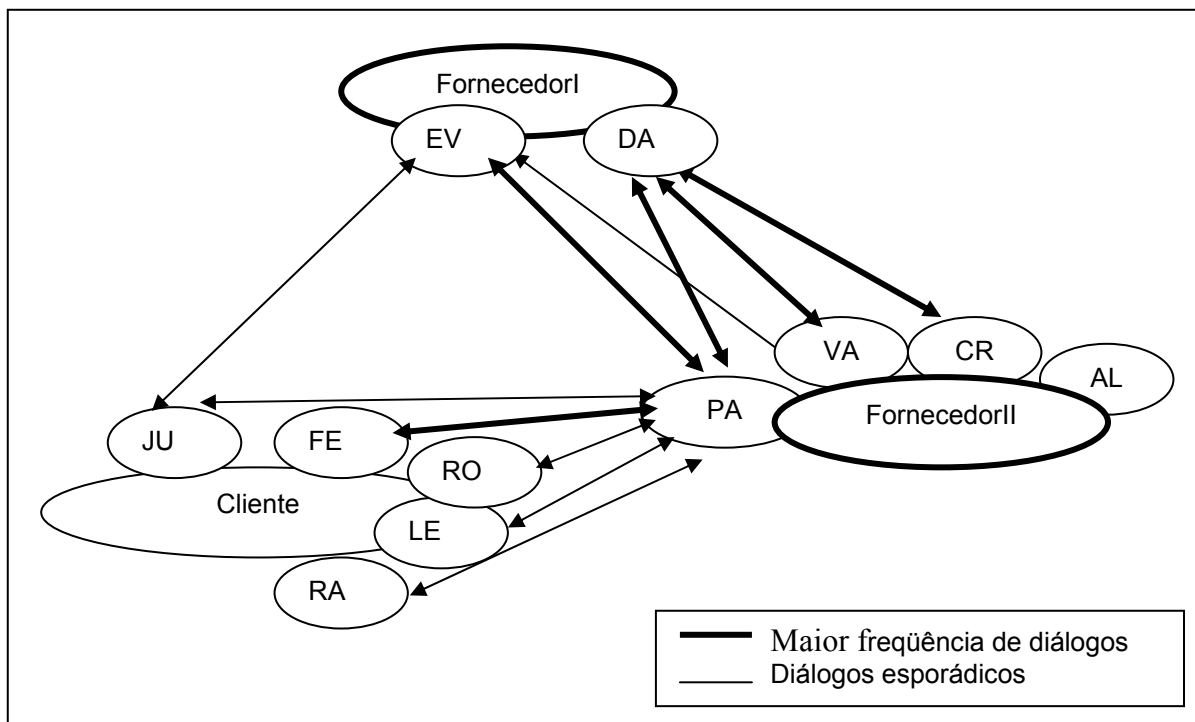


Figura 12 – Fluxo e intensidade de comunicação entre os componentes da equipe (dados da pesquisa)

Os sujeitos “fornecedorI”: EV tratou especificamente com os outros dois sujeitos em posição elevada como a sua: o demandante do produto – FE na empresa “cliente” e PA gerente geral da empresa que contratou o “fornecedorII”. Os assuntos com o “cliente” foram muito específicos: os termos de exclusividade do contrato, pressão para proceder ao depósito de pagamento das parcelas em atraso, demanda de reunião para avaliação das versões do produto. Com PA os assuntos tratavam do desenvolvimento do programa, dos problemas de pagamento e reuniões para avaliação das versões antes de encaminhar para o “cliente”; ele também autorizava ou brecava determinadas alterações como o nome do programa e a disposição de algumas funcionalidades.

Sujeitos “fornecedorII”: PA é o sujeito que mais se movimenta discursivamente: Contratos de trabalho (parte administrativa – custos, prazo), definição de funções (quem vai fazer o quê), definição da interface, informação e encaminhamento de alterações no programa, esclarecimento de alguns aspectos pontuais levantados sobre a estruturação do programa e execução de decisões técnicas encaminhadas pelo “fornecedorI”. Na função de suporte, AL contribui com os interesses internos à equipe de origem. VA e CR, cujas responsabilidades com relação aos outros são

mais claramente definidas na “nova equipe”, tratam diretamente com os sujeitos relacionados ao seu trabalho. A comunicação de VA com EV, que ocupa uma posição alta na equipe, foi restrita ao envio das versões do programa a serem analisadas.

Os sujeitos “cliente”: FE é o sujeito que contratou os serviços para o desenvolvimento do programa em nome do “cliente”, entretanto ele necessita do suporte do setor jurídico para o contrato e do setor de compras para a formalização do processo de compra (pedido, nota de compra). Ele necessita ainda fornecer dados específicos da empresa para o desenvolvimento do produto, mas que se localizam em outro setor, e para tal necessita do suporte do setor de tecnologia da informação.

De acordo com as atividades efetivamente desenvolvidas, definiram-se os seguintes cargos e respectivas atribuições ou, mais precisamente, a partir dos cargos, as seguintes posições:

Cargo	Conceitualização
Gestor – gerente do projeto	Responsável pelas decisões administrativas (contrato, engajamento de alguém para resolver um problema específico, ritmo de trabalho e prioridades com relação à empresa; relações exteriores à sua própria empresa).
Chefe do projeto	Responsável pelas decisões técnicas (de concepção e de desenvolvimento) de grande importância; define o ritmo de trabalho e as prioridades com relação ao projeto especificamente.
Projetista	Concebe o produto
Desenvolvedor	Desenvolve o projeto
Responsável técnico pelo projeto	Poder de decisão menor que o de chefe de projeto; ele pode decidir sobre as questões mais simples de desenvolvimento e de concepção, tem grande conhecimento sobre o produto.
Analista de sistemas	Faz as traduções de linguagem; implementação dos programas.
Analista de contrato	Determina os termos do contrato
Analista de compras	Aprova pedidos, encaminha processos de pagamento.

Figura 13 – Distribuição dos cargos e respectivas atribuições (dados da pesquisa)

Considerando essa nova conformação entre os membros da equipe como se fosse uma nova organização, cabe ainda descrever cada um dos estatutos, enquanto indivíduos:

FornecedorI		
	Posição de origem	Posição no projeto
EV	Professor: concepção e desenvolvimento do produto	Gerente geral / gerente do projeto / projetista / chefe de projeto
DA	Estudante de doutorado: implementação do programa	Responsável técnico pelo projeto
FornecedorII		
PA	Gerente geral / gerente de produção	Gerente de produção/ gerente financeiro / chefe do projeto
VA	Chefe de projeto / implementação técnica	Analista de sistemas
CR	Implementação técnica	Analista de sistemas
AL	Gerente geral / gerente financeiro	Suporte técnico
HO	Analista de sistemas	Analista de sistemas
Cliente		
FE	Engenheiro de armazenagem e secagem	Usuário – analista do produto
JU	Engenheiro setor	Suporte técnico
LE	Gerente tecnologia de informação	Usuário – analista do produto
RA	Analista de contrato	Analista de contrato
RO	Analista de compras	

Figura 14 – Posições dos sujeitos agentes em suas empresas de origem e no projeto (dados da pesquisa)

O volume de sujeitos envolvidos no projeto que são ligados ao “cliente” é maior que o número somado dos sujeitos que constituem os fornecedores. A maneira como se organizam as atividades em sua empresa de origem é compartimentalizada em vários setores específicos e cada um deles tem suas atribuições claramente descritas.

Já no caso dos fornecedores, o volume de pessoas envolvidas no projeto é muito menor. Por exemplo, eles não possuem sujeitos representantes dos setores jurídico e de compras em seu *staff*. O gerente geral é o responsável pelas negociações, pelo

contrato e pela aquisição de algum material que possa se fazer necessário. Assim, desde o início assumem vários posicionamentos, dependendo da situação a ser resolvida. Pode-se ver pela figura 14 que algumas posições são ocupadas por sujeitos distintos, da mesma forma que um único sujeito pode vir a ocupar várias posições distintas umas das outras. Essa simultaneidade de posições já está presente, portanto, desde a origem do projeto.

O “fornecedorII” habitualmente trabalha de forma participativa tanto dentro de sua empresa quanto com seus clientes. A empresa mantém reuniões semanais com todo seu pessoal, de forma a dar ciência do andamento dos projetos que cada um está conduzindo, tirar dúvidas, estabelecer as prioridades de trabalho para a semana. Com relação às empresas, o projeto geralmente contempla acompanhamento das atividades cotidianas nas próprias empresas clientes, das atividades de trabalho, reuniões com o pessoal envolvido no projeto, de forma que seja possível formar um quadro da situação; contempla ainda as fases de testes com o produto para a avaliação de adequação pelo cliente até a finalização do produto. Neste projeto, entretanto, não foi possível à empresa “fornecedorII” manter esta forma de organização das atividades.

(Acomp. Ativid. 11) (...) Mas é porque já tá tudo pronto. Já tá tudo estruturado. É a DA já fez o programa. Eu só vou ligar a fórmula dela na interface nova que eu fiz.

(...) Lá no... o banco de dados é muito perfeito. A primeira versão deste programa fazia seis milhões de cálculos. Agora com a aplicação da internet tá demorando uma média de 15 minutos mais ou menos. A gente coloca um processamento pesado e a gente uma vez só. (...)

O “fornecedorII” está, neste caso, submisso simultaneamente às regras anteriormente definidas pelo “fornecedorI” e pelo “cliente” para este contrato – visto que não participou das negociações; e às “maneiras” organizacionais destas duas instituições. O “fornecedorII” está, portanto, em um ambiente onde seu espaço de ação é extremamente limitado e carece de autonomia para a execução de suas atividades.

### 6.3.2. Regras para a condução do projeto

A coordenação das atividades passa, primeira e necessariamente, pela acomodação dos sujeitos em suas respectivas posições. Esse processo de ajuste mútuo é decorrente das negociações e confrontações entre os sujeitos, de forma a definirem os atributos relativos à sua função.

Na fase de implementação, o “fornecedorII” assumiu, mesmo que informalmente, a condução do projeto, visto que suas atribuições foram as que mais se desenvolveram nesta etapa. Já havia uma primeira versão do produto e o “fornecedorI” fazia alguns testes finais de usabilidade do programa. Entretanto, o projetista, em contato com outros pesquisadores da área, descobriu uma funcionalidade que gostaria de acrescentar ao projeto:

(correio eletrônico n. 39) gostei bastante do formato. Estando aqui me deram uma sugestão. Acrescentar (...) veja com a Daniela se dá pra fazer isso???

Este correio eletrônico foi enviado diretamente ao “fornecedorII”, em vez de ao outro membro de sua equipe de origem responsável pelo desenvolvimento do programa, como o fez na fase em que o projeto estava ainda em desenvolvimento. Desta vez, encaminha ao novo “chefe de projeto” a demanda e a análise de viabilidade da implementação da alteração proposta.

Dessa forma, a posição de “chefe de projeto” é reconhecida e assegurada ao “fornecedorII”, ou seja, o tempo formal de concepção e arquitetura do programa é passado e por conseqüência sua posição de “projetista”, apesar de continuar alta e com poder de decisão sobre o produto, perde o estatuto de chefe de projeto. O que não quer dizer que as alterações solicitadas não foram feitas, visto que o “fornecedorI” ocupa uma posição híbrida de componente da equipe, mas sem perder o estatuto de cliente.

Dentre as posições de menor estatuto no projeto, esse processo de ajuste mútuo também ocorreu. Um caso que exemplifica esse fenômeno se passou entre o



técnico em informática do “fornecedorII” e o chefe de projeto do “fornecedorI”. O técnico em informática responsável pela elaboração das instruções de uso entra em contato com a responsável técnica tanto para propor suas idéias para esta parte do trabalho quanto para sanar algumas dúvidas técnicas:

(Reun, no. 03)

(CR) eu fiquei meio perdido em algumas coisas

(DA) eu acho que não precisa não

(DA) eu acho que este artigo vai, vai te ajudar porque ele tá assim resumido.

(CR) Mais objetivo né?

(DA) É, é... cê procura no outro texto.

(Acomp. Ativid.)

O Cr não sabe. Eu to imaginando eu explicar pra ele. Eu falei com ele. Eu falei assim: olha cê pode ter certeza que eu voltar aqui. Porque aí olha só. Imagina eu explicando pra ele. (...) ai eu tava explicando e eu vi que ele não tava entendendo nada. Eu falei nossa! Eu vou ter que sentar com ele.

(...) é aquilo que eu falei pro CR. Engraçado. Porque ele formou em computação, mas por mais que ele queira não entender, ele vai ter que entender como que faz. (...) pra ele passar pro usuário como que o programa funciona, no mínimo, ele vai ter que, ele vai ter que saber. Pra poder passar.

Um lado compreende determinada função na equipe como sendo do outro ou se sente sobrecarregado pelo trabalho que julga ser do outro. Ressalta-se que a atribuição das responsabilidades é efetivada somente a partir da relação com o outro que funciona como delimitador do campo de ação do sujeito.

Em algum momento DA percebeu que o outro (CR), não compreendeu o que foi dito porque lhe faltava conhecimento. Não havia sentido em continuar a discussão se o interlocutor não possuía um mínimo de conhecimento que garantisse a inteligibilidade e, por consequência, a fluidez da comunicação.

No processo de coordenação das atividades inerentes ao projeto, um outro aspecto preponderante é o fato de a equipe recém-constituída ter que lidar com as hierarquias e prioridades dos sujeitos enquanto grupos separados institucionalmente e enquanto indivíduos.

Por exemplo, num caso que envolvia os sujeitos de ambas as instituições relativo à estruturação do manual de instrução: o “fornecedorII”, técnico em informática, envia um arquivo por correio eletrônico ao “fornecedorI”, chefe de projeto; trata-se de um texto que o primeiro havia preparado, baseado no material técnico fornecido pelo “fornecedorII” para as instruções. O texto tem várias partes destacadas em vermelho, que são relativas às suas dúvidas. O “fornecedorI” jamais respondeu. Numa das jornadas em que acompanhava suas atividades de trabalho, o caso é citado. É transcrita a seguir parte do correio eletrônico enviado pelo “fornecedorI” e o comentário da “técnica responsável pelo desenvolvimento”:

(correio eletrônico n. 30) como havia lhe falado montei a parte técnica com os textos que vc me enviou. (...) eu praticamente copieei e coleiei os textos do artigo que me enviou. Tem uma parte onde as letras estão em vermelho que eu queria que você desse uma olhada. ... fique à vontade para alterar os textos e fazer as críticas a respeito da estrutura. Dê uma atenção especial ao texto da introdução.

(Acomp. Ativ.) eu percebi que ele (o “fornecedorII”-técnico de informática) não sabia do que se tratava, eu pensei: pobre dele. Ele vai sofrer para apresentar tudo isto.

Esta parte do projeto destinada ao “técnico de informática” em questão, entre as outras atividades relacionadas ao programa sob o encargo do “fornecedorII”, é a mais difícil de ser desenvolvida porque ela exige mais conhecimento técnico sobre o tema de que trata o programa. Para fazer uma comparação, o trabalho do outro técnico em informática também do “fornecedorII” é muito mais operacional, conforme ele mesmo define:

(Acomp. Ativ.) eu não tenho necessidade de saber do que trata o programa. Tenho necessidade de compreender como D (a chefe de projeto do “fornecedorI”) fez a linguagem da programação para poder traduzir corretamente para a nossa.

A idéia do técnico responsável pelas instruções é incorporar às instruções a explicação de cada funcionalidade, inclusive em termos técnicos que são necessários para apresentar a respectiva funcionalidade, mas não possui o conhecimento técnico necessário para tal. Ele necessitaria se debruçar sobre as informações proporcionadas pelo “fornecedorI” para conseguir as competências técnicas necessárias. Entretanto, ele se mantém na posição de “organizador das informações” e propõe ao outro a estruturação da parte técnica. A utilização dos

pronomes em primeira pessoa e dos verbos no imperativo indica que o “fornecedorII” tenta estabelecer uma relação de igualdade, de posições simétricas com o “fornecedorI”, distribuindo as responsabilidades para ambos.

O “fornecedorI”, entretanto, não se dispõe a “entrar no jogo”; suas atividades de trabalho nesse momento estão voltadas para a solução de problemas que aparecem na concepção da parte dos dimensionamento. Ela não consegue chegar a uma delimitação aceitável para a distribuição da tubulação e o número de ventiladores. O assunto nesse momento e nessas circunstâncias não é percebido como prioritário para lhe dar atenção. O “técnico em informática” responsável pelas instruções terminou por abandonar a idéia de fazer essa integração.

Por outro lado, o manual de instrução é, historicamente, a parte menos importante do produto e foi uma iniciativa preterida pelo grupo. Não houve intervenções por parte dos outros da equipe do “fornecedorII” sobre esse assunto. As definições de prioridades nos processos de ações e decisões que englobam o projeto variavam também em seu valor simbólico.

As regras utilizadas no projeto foram sendo reajustadas no curso de execução. Podem-se observar no correio eletrônico a seguir as argumentações utilizadas pelo “fornecedorII” para garantir uma posição de maior autonomia no projeto e uma posição de simetria com o cliente. Os diálogos serviram como base para a negociação das atribuições e da ampliação do campo de ação respectivos.

(correio eletrônico n.22) **estamos** bem adiantados com o projeto. Em breve **enviaremos** uma versão beta para que vocês avaliem a interface e as funcionalidades.

Vocês têm figuras de silos que **possamos** utilizar na elaboração da tela de apresentação do programa. As figuras que tiver, **me envie** que o desenhista aproveita e faz uma montagem (...). vocês têm alguém responsável pelos desenhos do Autocad? Se tiver alguém especializado, **gostaria** de trocar algumas informações com ele. **Preciso** também de todos os modelos de silos que tiverem no AutoCad para que eu possa estudá-los. **Vamos** necessitar também dos modelos de ventiladores que vocês possuem com as funções das curvas de rendimento.

**Gostaria** de saber como ficou o agendamento dos pagamentos.  
Obrigado.

O caso descrito trata de um correio eletrônico enviado pelo responsável pelo projeto da empresa engajada “fornecedorII” para o responsável pelo pedido do programa da

empresa “cliente”. A proposta do “fornecedorII” é buscar a participação do “cliente” no projeto. Ele tanto relata o andamento do projeto como o convida a contribuir com as atividades a serem desenvolvidas até mesmo com a aparência final do produto.

A alternância de posição, que não é de forma alguma de interesse do “fornecedorI” – visto este ocupar uma posição estatutariamente elevada em sua empresa, se apresenta como uma forma estratégica para conseguir alcançar sua finalidade última com este correio eletrônico, que era assegurar a assinatura do contrato.

Os pronomes pessoais foram destacados em negrito de forma a ressaltar as alternâncias de posição no decorrer do discurso. Pode-se perceber que o proponente ora se coloca num lugar de simetria por ocasião de estar tratando de um assunto técnico, ora num lugar de assimetria, quando o assunto, no mesmo correio eletrônico, muda para um aspecto administrativo. Como se fosse uma pauta de reuniões com vários assuntos a serem abordados, o discurso no correio eletrônico possui uma seqüência e ao mesmo tempo uma alternância de ocupação de posições extremamente dinâmica e atualizada às necessidades de alcance das metas estabelecidas pelo locutor.

As alternâncias dos pronomes de tratamento de “nós” para “eu”, destacados no correio eletrônico, identificam o locutor em posições individuais, quando o trabalho será executado por ele, daquelas onde ele ocupa a posição de chefe de projeto e fala representando a equipe envolvida.

A ausência de participação do cliente no decorrer do projeto dificultou a coordenação das atividades dos outros sujeitos envolvidos. Como no início dos trabalhos havia a proposição do cliente, mesmo que informal, em contribuir com o desenvolvimento, estabeleceu-se uma relação de dependência entre o êxito na conclusão do projeto e o fornecimento dos arquivos sob sua responsabilidade.

(Correio eletrônico n. 12) gostaria de lembrá-lo que o quanto antes nos enviar os arquivos do AutoCad melhor. Vamos precisar estudar cada um dos componentes do desenho para poder redimensioná-los.

(Correio eletrônico n. 22) vocês têm alguém responsável pelos desenhos AutoCad? Se tiver alguém especializado, gostaria de trocar algumas informações com ele.

(16/03/04 - Correio eletrônico n. 31) desculpe pela insistência, mas o projeto começa a sair do cronograma ... principalmente dos arquivos AutoCad. Temos necessidade de tempo para fazer estas implementações...

(31/03/04 - Correio eletrônico n. 45) estamos preocupados com os prazos do projeto. Por favor contate-nos.

(13/04/04 - Correio eletrônico n. 46) Senhor... esperamos seu contato para continuar o projeto.

(17/05/04 - Correio eletrônico n.59) o Sr. Havia citado por telefone que a "cliente" tem os arquivos do Autocad já configurados para entrar com as variáveis e ele redimensionar. Se tiver, por favor, me envie.

(26/05/04 Correio eletrônico n.66) reenvia o mesmo correio eletrônico.

(28/05/04 - Correio eletrônico n. 68) qual foi a forma de tentarem implementar a configuração dos arquivos de CAD? É possível me enviar os arquivos em que estavam trabalhando?

(31/05/04 - Correio eletrônico n. 71) é possível me enviar os arquivos nos quais vocês utilizaram este arquivo CAD? Pode ser que possamos ter algumas idéias para complementar o trabalho que vocês já iniciaram.

(01/09/04 - Correio eletrônico n. 112) estamos em fase de fazer os ensaios do sistema de dimensionamento e da nova versão do programa psicométrico. O professor EV está em fase de fazer a análise dos resultados. Agora temos necessidade de desenvolver o dimensionamento dos arquivos AutoCad. Eu gostaria que vocês enviassem os arquivos que têm para que eu possa analisar. Uma vez vocês disseram que estavam fazendo a passagem dos parâmetros para o arquivo para o dimensionar. Se vocês têm estes arquivos, por favor, nos envie.

Como pode ser visto nos fragmentos apresentados, esse assunto se arrasta por vários meses sem solução. Observa-se uma variância na organização do discurso no decorrer da repetição do mesmo assunto nos vários correios eletrônicos. Foi utilizada uma gama de "argumentação", visto que o objetivo da empresa "fornecedora" era conseguir o material necessário para a execução do projeto. Essa execução bem sucedida era de crucial importância para esta empresa. Para o "cliente", que tem a liberdade (autoridade) de aceitar ou rejeitar o produto e exigir alterações, ela trabalha no seu tempo e de acordo com as prioridades que ela elege.

(n. 23) semana que vem estaremos lançando dois novos produtos na feira... e estamos meio que em bastante correria aqui. Estamos providenciando as suas solicitações e encaminharemos assim que possível.

(n. 124) desculpe a demora em responder eu estava viajando e acabou por deixar de entrar em contato com vocês.

Além desse aspecto, a estrutura burocrática da instituição "cliente", que não depende da vontade do responsável pelo projeto, foi um empecilho à resolução mais rápida do assunto contrato:

(correio eletrônico n. 13) eu já enviei o orçamento ao setor de compras e eles já estão providenciando.

(correio eletrônico n. 23) quanto ao pagamento só está faltando a assinatura do diretor e acho que depois da feira estarão disponíveis.

(correio eletrônico n. 32) o senhor não tem que pedir desculpa nenhuma, nós é que estamos em débito contigo.

(correio eletrônico n. 57) estamos pressionando nosso jurídico para a liberação do contrato, e acho que essa semana temos alguma posição.

(correio eletrônico n. 68) (...) quanto ao contrato, estou batalhando...

(correio eletrônico n. 74 – setor jurídico cc TI e Armazenagem) estou enviando anexo o contrato, que será assinado pela gerência de TI. Após esta etapa, o original será enviado para vocês. Posteriormente o nosso diretor assinará o contrato para formalizarmos a contratação.

(correio eletrônico n. 88) nosso jurídico avaliou o contrato e está ok. Eu penso que assinar e depois nos enviar.

(correio eletrônico n. 89) outras dúvidas por favor fazer contato direto com RA.

(correio eletrônico n. 124) fico feliz em saber (...) e encabulado por estarmos com tantos problemas no pagamento, não imaginei que pudesse ser tão complicado assim.

(correio eletrônico n. 127 com “cc” setor jurídico e setor TI) Quanto ao pagamento estaremos fazendo, com certeza, ainda este ano.

O responsável pelo projeto na empresa “cliente” tenta algumas estratégias para agilizar o trâmite do contrato. Inclui os setores responsáveis nos correios eletrônicos e passa o contato direto do “fornecedorI” ao setor jurídico.

Como mostrado no gráfico a seguir, o sujeito “fornecedorII” foi o que mais se movimentou discursivamente no decorrer do projeto. Esses dados confirmam as discussões anteriores sobre a posição difusa deste fornecedor no projeto. Ele se movimentou tanto em direção ao “fornecedorI” quanto ao cliente. Já o “cliente”, com o menor número de intervenções, se limitou a responder às intervenções nas quais era solicitado. As intervenções do “fornecedorI” se dirigiram com maior frequência ao “fornecedorII” e se fixaram basicamente nas questões técnicas relativas ao projeto. Suas intervenções nas questões administrativas dirigidas ao “cliente” se concentraram na fase de negociação do projeto e depois foram pontuais, como, no caso da exclusividade sobre o programa e como forma de pressão para a liberação das parcelas.

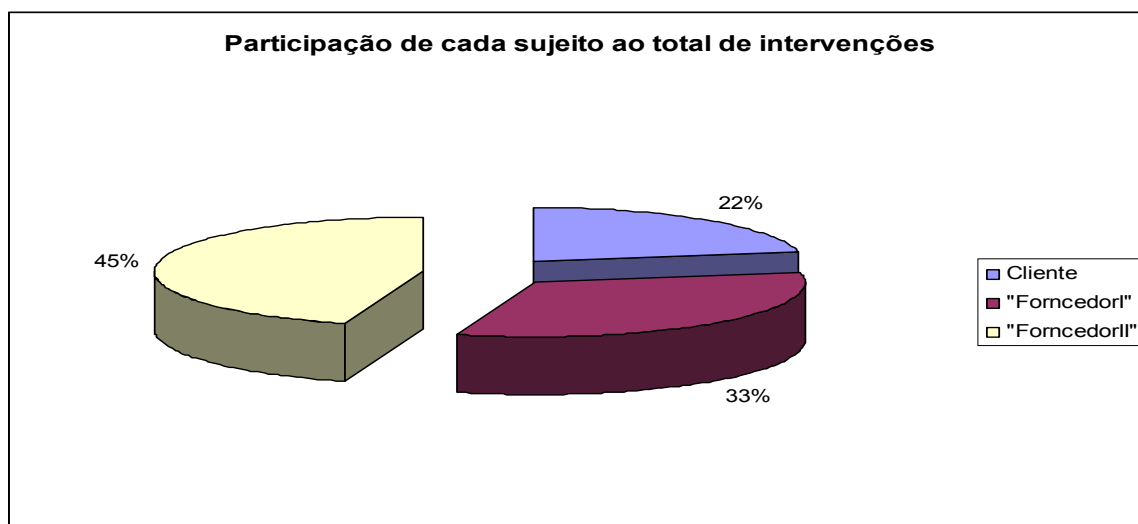


Figura 15 – Participação de cada sujeito institucional ao total das intervenções (dados da pesquisa)

O gráfico a seguir sintetiza os principais movimentos do “fornecedorII” em direção a uma posição alta. As intervenções que buscaram ocupar a posição de chefe de projeto foram menores na relação com o cliente do que na relação com o “fornecedorII”. Como as negociações ocorreram entre “fornecedorI” e “cliente”, os espaços para proposição dessa posição se restringiram à inserção dos arquivos AutoCad e à formatação das interfaces do programa. No caso da relação com o “fornecedorI”, além destas já citadas, as proposições também circularam em torno de algumas alterações no projeto que foram sendo detectadas no decorrer da implementação das interfaces. A posição de gerente geral foi assumida pelo “fornecedorII” no decorrer do projeto. As questões relativas a cobranças do contrato, do envio do material necessário à implementação de partes do programa e o encaminhamento das versões para avaliação foram as questões gerenciais tratadas. Dessa forma, a posição contratual foi sendo assumida no decorrer do processo.

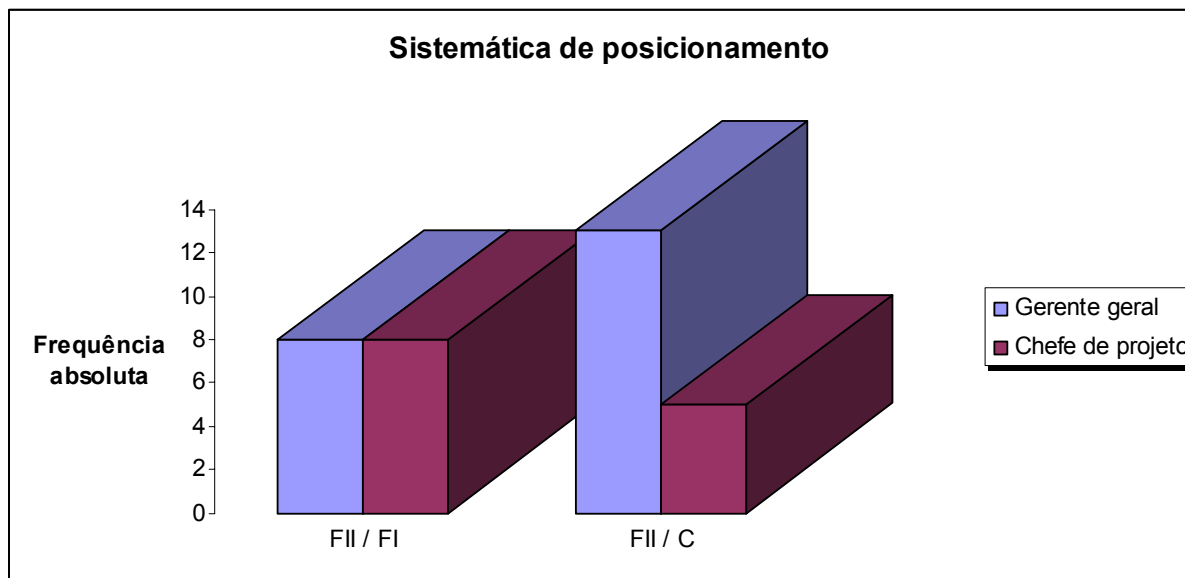


Figura 16 – Proposições de posições gerente geral e chefe de projeto entre as três instituições (dados da pesquisa)

A posição de gerente geral assumida pelo “fornecedorII” foi tacitamente autorizada pelo “fornecedorI”:

(correio eletrônico n. 76) Prezado PA, (...) como já estou de volta na Espanha, vc terá que negociar. Fale antes com o FE e lhe mostre a minha versão para que ele seja o nosso negociador lá dentro. Afinal é ele o grande interessado.

A fala do chefe de projeto é constituída de pelo menos duas intervenções: uma primeira intervenção reativa seguida de uma intervenção iniciativa que marca uma mudança temática. Por seu ato, o chefe de projeto se assegura uma posição alta de gestor (condutor, líder) melhor, ele age em virtude dessa posição que ele ocupa no quadro do projeto. Sua iniciativa é aceita tacitamente, e as relações de posição são, conseqüentemente, afirmadas.

A tabela<sup>33</sup> e os gráficos seguintes oferecerão uma imagem do conjunto dos posicionamentos dos sujeitos no decorrer do processo:

<sup>33</sup> Os dados que constituem esta tabela originaram das trocas de correio eletrônicos entre os sujeitos. Não foram consideradas as reuniões, por serem temas específicos e não envolverem todos os sujeitos incluídos no processo.



Tabela 01: Tipo e freqüência de intervenções por sujeito institucional

Sujeitos	Iniciativas		Reativas-iniciativas		Reativas		No. Total de intervenções	
	No. Absoluto	%	No. Absoluto	%	No. Absoluto	%	No. Absoluto	%
Cliente	4	8,89	5	12,5	19	46,34	28	22,22
"FornecedorI"	17	37,78	19	47,5	5	12,2	41	32,54
"FornecedorII"	24	53,33	16	40	17	41,46	57	45,24
Total de intervenções	45	100	40	100	41	100	126	100

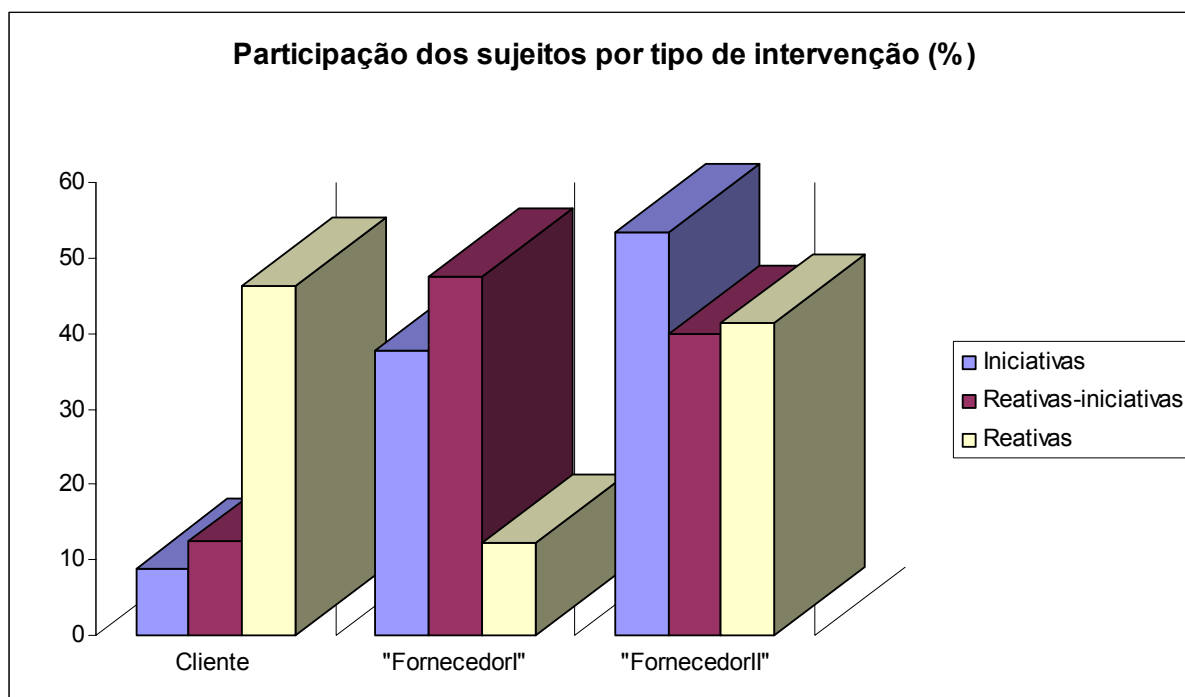


Figura 17 – Freqüência de participação dos sujeitos por tipo de intervenção (dados da pesquisa)

Tabela 2 - Participação de cada sujeito por tipo de intervenção

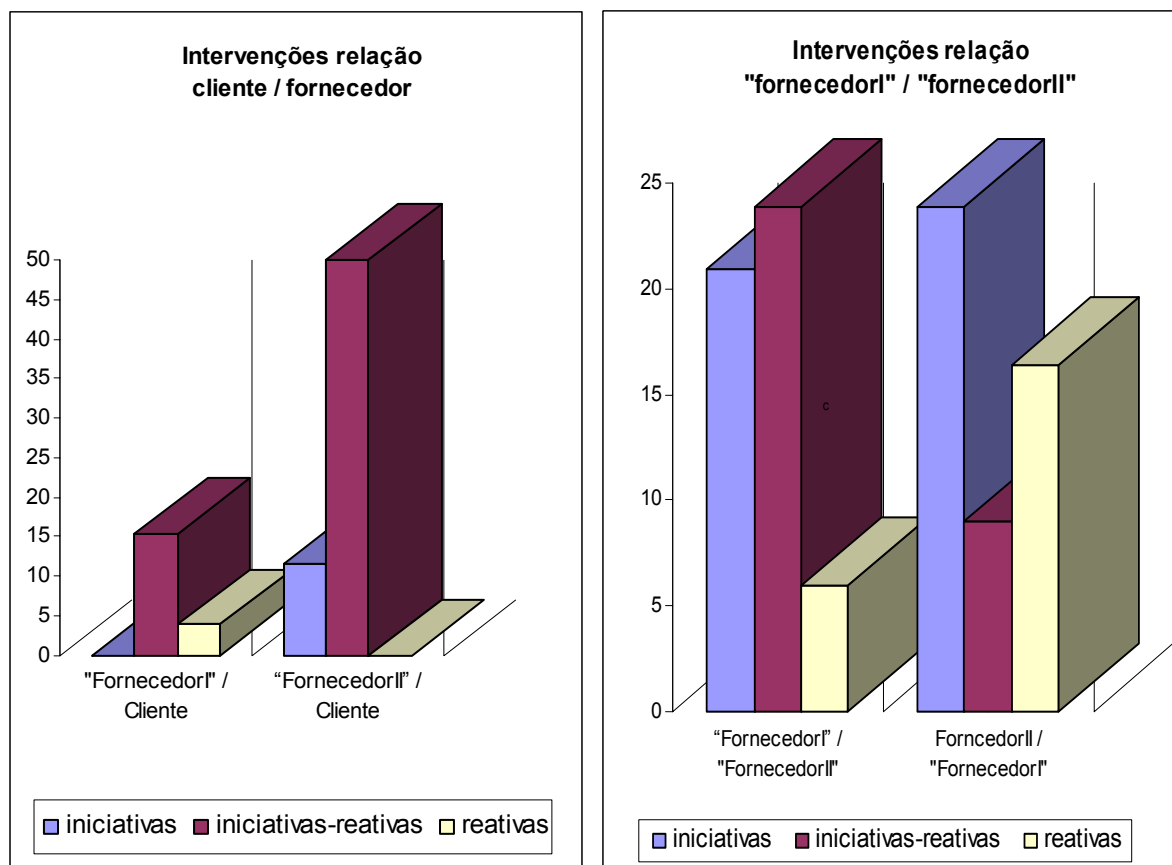
	Iniciativas	Reativas-iniciativas	Reativas
Cliente	8,89	12,5	46,34
"FornecedorI"	37,78	47,5	12,2
"FornecedorII"	53,33	40	41,46

As tabelas e o gráfico indicam os números e os percentuais de intervenções por locutor/grupo de interlocutores. Assim, no que concerne às intervenções iniciativas, pode-se observar que o "fornecedorII" produziu 53% e o "fornecedorI" 37,7%. O

“cliente”, após as negociações do projeto, não produziu intervenções iniciativas. As intervenções iniciativas marcam a necessidade do “fornecedorI” em encontrar seu lugar dentro da equipe de projeto. As intervenções “reativas-iniciativas” encontradas se originaram tanto do “fornecedorI” quanto do fornecedorII”. Elas marcam a intensidade de intercâmbio entre os dois sujeitos e a progressão do tipo de relação que no início se baseava num modelo fechado do tipo “cliente/fornecedor”. As intervenções reativas-iniciativas dizem respeito ao aceite ou recusa da posição proposta pelo interlocutor, como também de sua proposição alternativa àquela apresentada, visto que toda refutação implica uma confrontação de idéias e uma argumentação.

Tabela 3 – Percentual de tipos de intervenções nas relações “cliente”/“fornecedor” e “fornecedorI”/“fornecedorII”

	iniciativas	iniciativas-reativas	reativas
“FornecedorI” / “FornecedorII”	20,9	23,88	5,97
FornecedorII / “FornecedorI”	23,88	8,96	16,42
“FornecedorI” / Cliente	0	15,38	3,85
“FornecedorII” / Cliente	11,54	50	19,23



Figuras 18 e 19 – Percentuais de intervenções de acordo com os sujeitos em relação (dados da pesquisa)

As intervenções reativas-iniciativas foram as seguintes: Os posicionamentos foram confirmados e mesmo reforçados, como no exemplo a seguir:

(correio eletrônico n. 122) Com relação ao nosso programa, da nossa parte ele estará pronto para ser usado e avaliado por você e sua equipe. Assim sendo, já queremos enviar-lhe a primeira versão para uma exaustiva avaliação. Com relação ao pagamento, o pessoal do "fornecedorII" só recebeu uma parcela. Assim sendo, como já temos uma versão final, seria interessante que você pedisse autorização para pagar a parcela (...) já a parcela (...) será paga quando implementarmos a interface com o sistema CAD. Se você está de acordo, depois que o "fornecedorII" receber a parcela, enviamos a versão para avaliação (...)

O chefe de projeto se atribui uma *posição alta*, porque ele intervém na apresentação do consultor e, sobretudo, destaca fortemente a *posição subjetiva* de chefe de projeto informado. Ao mesmo tempo, ratifica as relações abertas pelo consultor especialista.

Neste exemplo pode-se ainda constatar que as relações anteriormente assimétricas e hierárquicas entre “fornecedorI/fornecedorII” devido à dificuldade em formalizar o contrato com o “cliente”, se transformam numa relação de simetria, em que “fornecedorI/fornecedorII” se uniram em um mesmo discurso.

Estas alterações, entretanto, não são definitivas. Elas variam de acordo com o problema do qual se está tratando e as opções disponíveis para a sua resolução, como por exemplo, na alteração do nome dado ao programa:

(correio eletrônico n. 81) (PA) (...) troquei os nomes dos produtos para manter o que eles haviam escrito no contrato. Mas se achar que vale a pena mudar o nome, fique à vontade.

(correio eletrônico n. 82) (EV) Temos que mudar os nomes. Porque já são nossos e estamos usando em versões gratuitas e mais simples. Assim temos que criar outros nomes. Que tal (...)?

(correio eletrônico n. 83) (EV) fiz as minhas correções. GRAPSI passa a se chamar SICRO e AIRE a chamar DISA.

No exemplo acima, o “fornecedorI” recusa diretamente as relações de posições propostas. Ele marca seu desacordo ao nível do conteúdo e ao nível do posicionamento. As posições de “chefe de projeto” e de “gerente” são reassumidas pelo “fornecedorI”, recolocando o “fornecedorII” numa posição mais baixa. Quando o assunto está relacionado à questão da concepção, o “fornecedorI” não quer perder a posição de definidor, de dar “a última palavra”. A concepção do programa é a parte considerada primordial dentro do trabalho contratado. É a concepção do programa que garante o estatuto de “autoridade” no assunto e é, por consequência, uma zona estratégica. Ela também é a que garante o a qualidade de perito neste domínio. Como o “fornecedorII” é voltado para esse tipo de negócio, é de seu interesse ser introduzido na concepção. Um outra questão que chama atenção é a insatisfação dos componentes engajados à equipe que provêm do “fornecedorII”.

No caso das intervenções reativas, 46% são originárias do “cliente” e 41,5% do “fornecedorII”. As intervenções reativas no caso estudado mostram frequentemente a acomodação das posições de cada sujeito nas relações. Elas se originam do acordo mútuo sobre as funções e atribuições dentro do projeto, no caso do “fornecedorII”, ou da imposição de uma posição, como no caso do “cliente”. Ou seja, a intervenção reativa marca a aceitação da autoridade do outro à medida que, ao

concordar, reforça a posição e pode ser também uma rejeição da posição ou da situação em que se encontra.

## CAPÍTULO VII – RESULTADOS E AVALIAÇÃO

Pretende-se neste capítulo discutir os resultados a que se chegou a partir dos dados apresentados no capítulo anterior. As discussões foram organizadas em termos das estratégias dos sujeitos agentes no que diz respeito à distribuição das responsabilidades e, por conseqüência, dos posicionamentos individuais e a constituição do coletivo, os processos regulatórios e as “maneiras” de efetivação da organização do trabalho coletivamente, no processo de estruturação da equipe e da execução do projeto.

### 7.1. O quadro

O processo organizacional em questão possui duas óticas distintas, porém complementares, a serem analisadas: a ótica da estruturação da equipe a partir dos quadros institucionais que os sujeitos representam<sup>34</sup> formal e simbolicamente e aquela dos próprios sujeitos em suas individualidades.

A questão do posicionamento tanto individual quanto coletivo é, portanto, fundamental para que se compreendam as inter-relações que ocorreram no decorrer do projeto. O quadro que se desenha é então constituído por um emaranhado de interesses e objetivos, uma vez que são três instituições distintas que se juntam para este projeto e cada uma delas carrega seus próprios interesses e metas de ação. É preciso levar em conta que os indivíduos, ao mesmo tempo em que defendem suas posições anteriores, têm que se reorganizar no sentido da realização do projeto no qual estão engajados.

---

<sup>34</sup> Representação aqui não no sentido da psicologia cognitiva das representações mentais, mas no sentido da presença física do sujeito representando um conjunto organizado de regras, normas e valores.

### 7.1.1. Posicionamentos institucionais na fase inicial do projeto

É necessário diferenciar a condução do projeto do ponto de vista do coletivo (instituição) daquela do ponto de vista dos sujeitos individuais. Em ambos os casos, as regras foram sendo estabelecidas no decorrer do projeto, mas os meios possíveis e os fins a serem alcançados eram distintos, apesar de complementares (visto que se constituíram mutuamente). O posicionamento em termos da distribuição das responsabilidades – direitos, deveres e obrigações -, de cada sujeito, por exemplo, está relacionado aos “tipos” distintos de relações, ou, dito de outra forma, à maneira como os indivíduos agiram no sentido de se ajustarem uns aos outros na relação.

Do ponto de vista da constituição da equipe pelas três instituições distintas, as regras iniciais diziam respeito às regras em termos de organização e distribuição de responsabilidade de suas instituições anteriores, a partir das quais as instituições se localizaram de acordo com seu interesse neste projeto: o “cliente” desejava o produto a ser utilizado; o “fornecedorI”, assessoria para o desenvolvimento das interfaces; e o “fornecedorII”, prestar o serviço para o qual havia sido contratado. Esses interesses são, entretanto, somente aparentes; na realidade de execução do projeto, foi necessário lidar com a percepção que cada instituição carregou consigo para essa relação sobre sua identidade e suas expectativas com relação ao atendimento dessas necessidades.

Os sujeitos de cada uma das instituições buscaram o sucesso na execução do projeto, porém “sucesso”, significa coisas distintas para cada sujeito institucional envolvido. Enquanto, por exemplo, para o “fornecedorII” a questão da busca de prestígio tendo em vista trabalhos futuros foi muito forte tanto em relação ao “fornecedorI” quanto ao “cliente”, a recíproca não foi necessariamente verdadeira, ou seja, o sujeito, ao agir, estabelece critérios para priorizar umas em detrimento de outras ações e para hierarquizá-las em termos de sua execução. Tanto o “cliente” como o “fornecedorI” estão

envolvidos em outros processos de trabalho, que são, de acordo com as descrições institucionais apresentadas, prioritários - no caso do “fornecedorI”, ensino, pesquisa e extensão, e no caso do “cliente”, desenvolvimento de produtos adequados ao atendimento das expectativas do seu cliente final. Já o “fornecedorII”, ele sim, tem como prioridade a concepção e o desenvolvimento de programas computacionais como mediadores das atividades de trabalho de outros, que é o caso específico deste estudo. Para o “fornecedorII”, portanto, ambos, “cliente” e “fornecedorI”, seriam clientes em potencial. O processo se estruturou, assim, a partir de necessidades e motivações distintas, mas objetivos em curto prazo comuns. Esses objetivos comuns foram motivadores para a ação num primeiro momento e possibilitou o engajamento das equipes.

As diferenças em termos de expectativas e objetivos futuros, conforme discutido mais adiante, estão relacionadas às formas como as relações entre as instituições se distinguiram ao final do projeto.

### **7.1.2. Posicionamentos dos indivíduos na fase inicial do projeto**

Conforme discutido na seção anterior, para a execução do projeto eram necessárias determinadas competências, como, por exemplo, a do “fornecedorII” em termos da transformação do produto considerado “rudimentar” para algo “comercializável”. Contudo, essas competências são também em nível das capacidades, dos conhecimentos e das competências dos sujeitos.

Do ponto de vista dos indivíduos, além de sua posição enquanto representante de uma determinada instituição e por consequência de uma certa ordem, eles precisavam recompor suas atribuições e constituir a própria posição em relação aos outros sujeitos agentes. Estes outros sujeitos, da



mesma forma, necessitavam se posicionar com relação aos sujeitos que iriam constituir a equipe, de forma a delimitar seu campo de ação e a defender uma posição que fosse confortável de acordo com sua identidade profissional.

Todos eles têm em comum o interesse em desenvolver um programa de “sucesso”, o que é um lado bem positivo pra fazer o processo “fluir”. Mas também complica a situação devido ao que cada um prioriza no desenvolvimento do programa, não no sentido financeiro somente, mas também no que querem ressaltar, esconder, eliminar ou acrescentar no projeto.

Eles se basearam nas regras em uso nas suas respectivas organizações, adaptadas, entretanto, à maneira particular de estruturação organizacional de cada instituição – mais ou menos taylorizada, normatizada, autônoma. As relações no início se constituíram a partir dessas regras, que por sua vez representavam simbolicamente a visão de mundo constituída a partir das suas instituições; elas serviram para que o sujeito se localizasse nas relações, redefinissem as regras ou criassem novas quando necessário; mas serviram também para delimitar o campo de ação de cada sujeito individual e de cada sujeito instituição. Ou seja, elas foram os parâmetros balizadores para a conformação da “nova equipe”. A estruturação do processo se deu, portanto, a partir de regras externas, que, ao se confrontarem com as dos outros indivíduos, foram no decorrer do processo, em alguns casos, conservadas e, em outros, reelaboradas para o atendimento do novo grupo constituído.

Dentre os sujeitos, pôde-se observar que aqueles vinculados ao “fornecedorII” foram os que mais se movimentaram no decorrer do processo para a reorganização de suas atividades; conseqüentemente, o trabalho individual destes em termos de se reposicionarem na relação com outros foi mais intenso. Para os sujeitos “fornecedorII”, de forma geral, houve perda de *status* profissional e de liberdade de ação neste projeto, quando comparado às suas atividades cotidianas.

## 7.2. Dinâmica das relações

Percebidas as particularidades, as contradições e os conflitos, tanto individuais quanto coletivos, pode-se dizer que o trabalho de organização da equipe passou pelo ajustamento mútuo de interesses e expectativas de forma que permitissem a execução do projeto “apesar de” – ou seja, dentro de um quadro real e possível. Visto que a equipe era parcialmente transitória, o fim do processo<sup>35</sup> era previsto desde o início para parte dos sujeitos, aqueles vinculados ao “cliente”, para os quais a relação chegaria ao final com a entrega do produto e posterior avaliação de adequação ao funcionamento de acordo com as necessidades. Em contrapartida, outros componentes da equipe tinham a perspectiva de trabalhos futuros conjuntos, então a relação entre alguns dos componentes era parcialmente perene; os “fornecedores” possuíam objetivos e metas mais em longo prazo, que diziam respeito à adequação do produto para futura comercialização para outras empresas.

### 7.2.1. Competências individuais e realização das atividades

A equipe se constituiu, portanto, a partir das necessidades instrumentais do projeto no que diz respeito às competências técnicas, à limitação dos prazos e às habilidades específicas para a condução do projeto. Entretanto, foram as competências individuais no sentido de fazer com que todo o processo se movimentasse que permitiram, possibilitaram e efetivamente constituíram a estruturação da equipe e a realização das atividades.

Todos os sujeitos fornecedores estavam em comum acordo no que diz

---

<sup>35</sup> De acordo com Boesch (1995), a finalização da ação é definida pelos sujeitos. Dessa forma, para os sujeitos “cliente” o término da ação foi a data de entrega do programa; já para os fornecedores a entrega fazia parte do processo de execução da ação, visto que suas intenções iam até mais longe no futuro.

respeito à finalidade última, que seria a realização do projeto. Este era, portanto, a motivação para o trabalho de forma coletiva. Entretanto, para que se conseguisse atingir tal meta, foi necessário aos sujeitos uma ação de reorganização individual e de inter-relação com os outros sujeitos e com seus processos de ação pessoais e suas inter-relações com os outros. Foi a partir das competências individuais à relação social de buscar o ajuste mútuo, ou o equilíbrio da relação, de se adaptarem e se reorganizarem a partir de suas finalidades e metas, de coordenarem suas ações particulares, que o coletivo de trabalho se tornou possível.

#### ***7.2.1.1. Ação comunicativa e disponibilidade de ação***

Havia nos sujeitos envolvidos no processo uma disponibilidade para a ação quando esta dizia respeito ao coletivo de trabalho. Por exemplo, ocorreu de uma pessoa se introduzir, ela mesma, na conversa, como o caso ocorrido em uma das reuniões de avaliação do programa em que o “fornecedorII” explicava uma nova funcionalidade aos sujeitos “fornecedorI”. Um deles apresenta dificuldade em compreender sua explicação; seu colega de equipe se introduz na conversa para explicar à sua maneira – a maneira que ele crê ser mais fácil compreender.

Pode ocorrer também da ação de alguém ser solicitada, mesmo que indiretamente, pelo outro, como no caso da introdução de uma terceira pessoa na discussão – o setor jurídico e do setor de TI pelo “cliente” nos correios eletrônicos relativos ao contrato, via envio de correio eletrônico, “com cópia”, visto que estes seriam os que poderiam possuir o instrumental necessário para a resolução do problema ou que poderiam encaminhá-lo, autorizá-lo.

Essas ações foram, portanto, ora estimuladas estrategicamente pelos outros

sujeitos, ora uma decisão de iniciativa pessoal em se posicionar na discussão. Elas permitiram que outros, mesmo não sendo aqueles a quem a mensagem foi dirigida numa primeira instância, tivessem acesso e pudessem “entrar” na conversa ou serem convidados a “entrar”. No caso do convite, o sujeito é reconhecido na posição que ele ocupa pelo grupo, e esta posição é validada pelo convite ou, como no caso citado, o sujeito se posiciona ele mesmo, podendo ter sua posição aceita, reconhecida, ou rejeitada, ignorada.

Esses processos ocorreram em paralelo ou simultaneamente e que de uma forma ou outra estavam imbricados na constituição da nova conformação organizacional; as relações devem, portanto, ser percebidas em sua inter-relação com outros processos de outros sujeitos individuais ou coletivos.

#### ***7.2.1.2. Simultaneidade dos processos individuais na ação coletiva***

Para diferenciá-los dos processos coletivos na condução do projeto, optou-se por denominá-los subprocessos, não no sentido de menos importantes, mas de que são constituídos em situações particulares e possuem uma duração pequena em comparação aos outros processos que estavam diretamente relacionados às finalidades coletivas. O que não quer dizer que não tenham contribuído para o alcance das metas coletivas.

Poderia se afirmar que esses subprocessos foram situações pontuais de ajustamento e adequação das diferenças entre os sujeitos agentes envolvidos necessários de serem resolvidos para permitir o andamento do projeto. “Processos secundários” ou “sub-relações” são aqueles que têm objetivos e finalidades imediatas específicas e divergentes da finalidade principal (em Boesch, “actema”, em Maggi, “outros processos”); podem ser de natureza hierárquica e reforçar a idéia de divisão de “território” e de poder, como no caso “cliente” e “fornecedores”; podem ser, como no caso entre

“fornecedorI” e “fornecedorII”, complementares e reforçarem a idéia de cooperação; e podem ainda ser de outra natureza, numa relação de semelhança: “eu sei que somos diferentes, mas creio que te conheço de tal forma bem a ponto de saber como te dar as informações para que você possa compreender”.

Não é uma relação simétrica do tipo “espelho”, em que os dois são iguais em suas posições, tampouco uma relação estritamente afetiva: “eu realmente te conheço bem, porque trabalhamos juntos já vários anos o que me permitiu *experenciar*” – mais do que experimentar ter vivido ele mesmo, em sua humanidade, a experiência e interação com outros em circunstâncias que lhe deram a possibilidade de conhecer e aprender a lidar com várias facetas e particularidades do comportamento do outro em determinadas situações. Esse tipo de relação ocorreu com frequência entre os sujeitos do “fornecedorI” e os sujeitos do “fornecedorII”.

Os “subprocessos”, pode-se dizer, coexistiram no decorrer do processo coletivo, mesmo possuindo características distintas, e se desenvolveram a partir do “possível”, ou seja, as relações se constituíram no espaço delimitado pelos recursos humanos, técnicos e ambientais disponíveis; dessa forma, as posições e atribuições se modificaram a partir das funções de origem no decorrer do processo.

### 7.3. Processos de estruturação organizacional

Conforme dito anteriormente, a movimentação dos sujeitos agentes e sua inter-relação são partes constituintes do processo organizacional. Os sujeitos individuais e também coletivos se movimentaram a partir de suas posições anteriores, de acordo com suas próprias necessidades. Essa movimentação foi permeada por estratégias de ação cuja finalidade foi conduzir a uma

mudança no seu posicionamento inicial no projeto, delimitar claramente a posição que lhe foi atribuída ou reforçá-la.

### **7.3.1. Processo de cooperação**

As tentativas de trabalho em cooperação de ambos os fornecedores com o “cliente” não foram aceitas. Entre os fornecedores, num plano geral estabeleceu-se um processo cooperativo, mas a cooperação variou em termos de grau e intensidade entre os sujeitos, e, em alguns casos, não chegaram à cooperação, como nas relações entre o analista de sistemas “fornecedorII” e o técnico responsável pelo projeto “fornecedorI”. Devido ao fato de VA se perceber em uma posição não-satisfatória, suas atividades no processo coletivo restringiram sua participação a estar integrado no processo de coordenação. A resistência à cooperação pôde ser percebida pelas suas ações no decorrer do projeto, como, por exemplo, não responder aos correios eletrônicos; se dirigir nas discussões em equipe somente ao seu chefe imediato da sua instituição; permanecer nas regras anteriores da sua instituição; e não compartilhar informações com os outros de seu mesmo nível hierárquico.

É importante ressaltar que as proposições cooperativas se originaram em sua maioria do “fornecedorII”, o que confirma sua posição iniciativa. Já o “fornecedorI”, a partir das atividades de implementação técnica, passou a aceitar a proposição da cooperação do “fornecedorII”. Essa mudança remete à questão da competência reconhecida do “fornecedorII” para as atividades de implementação, ou seja, o “fornecedorI” validou a posição de “desenvolvedor competente”, para a qual havia sido contratado o “fornecedorII”. Nessa posição, pela perspectiva do “fornecedorI”, ambos estavam trabalhando com objetivos comuns.

A questão da não-cooperação precisa também ser discutida, pois ela diz da insatisfação dos sujeitos agentes no seu processo de trabalho. A hipótese de não-cooperar nesses ambientes é explicitamente rejeitada, pois isso contraria o discurso explicitado pelas organizações, opondo-se ao espaço “idealizado” que compõe a própria instituição. As ações não-cooperativas revelam intervenções, hierarquizações, aversões, medos e perversões (manipulação e sedução), que estão presentes no ambiente de trabalho.

Já na relação entre “fornecedorI” e “fornecedorII”, pensando essa relação como ocorrido na prática, em que “fornecedorI” era “cliente” do “fornecedorII”, o cliente fez parte do coletivo de trabalho; apesar de não comungar integralmente dos objetivos comuns ao restante da equipe, ambos compartilhavam motivações e interesses, como a perspectiva de trabalhos futuros ou de continuidade deste trabalho por meio de consultoria, venda e manutenção do programa. Esses interesses foram decisivos na transformação da relação; eles passaram, num determinado momento do projeto, a condição “cliente/fornecedor” para encampar uma nova configuração de “parceiros”. O que não quis dizer que, dependendo do assunto e da situação, em alguns momentos não voltassem à condição antiga, como na questão do pagamento ou da assinatura do contrato. Como no caso anterior, o “fornecedorI”, ocupando a posição “cliente”, se colocou numa posição alta em relação aos outros membros da equipe, visto ser ele o detentor do conhecimento técnico a respeito do projeto em execução. Nesse tipo de trabalho, portanto, a negociação dos interesses foi uma constante e sua estruturação dependeu do êxito dessas negociações, visto que se fez necessário uma acomodação dos sujeitos em posições distintas daquelas de origem, para o andamento do processo e o sucesso na execução do projeto.

#### 7.4. Estruturação das relações

Do ponto de vista da estruturação da relação, no caso das relações entre “fornecedorI” e “fornecedorII”, ocorreu uma modificação do tipo de relação: assimétrica hierárquica (característica das relações cliente/fornecedor) para o tipo de relação complementar (que é mais característica das relações de parceria). Neste caso, a relação não retornou ao modelo anterior. Ela mudou no interior da assimetria para uma relação em que a natureza das posições era distinta (por exemplo, chefe de projeto/gestor, chefe de projeto/responsável técnico), mas reteve a idéia de cooperação/partilha.

As relações complementares não deixaram, entretanto, de ser assimétricas; a sua estruturação em termos de posições alta e baixa permaneceu, mas mudou a maneira como os sujeitos se relacionavam a partir dessa posição. Assim, pode-se dizer que tanto relações hierárquicas quanto complementares permaneceram assimétricas, visto que não estavam no mesmo nível hierárquico ou no mesmo nível de competência, o que definiu a relação de assimetria. O diferencial foi, portanto, o tipo de relação que os sujeitos propuseram: hierárquica baseada na autoridade enquanto poder imposto e complementar baseada na cooperação ou parceria.

As posições hierárquicas, por sua vez, não podem, até um determinado grau, ser consideradas negativas, porque conferiram segurança e certa estabilidade à equipe; nesse caso, uma hierarquia vista como positiva, como é o caso da relação entre os sujeitos “fornecedorI”.

As relações que se estabeleceram na complementaridade foram aquelas em que os sujeitos conseguiram alcançar um determinado grau de consenso e se dispuseram ao trabalho conjunto. As relações complementares apareceram também em ambientes de autonomia e de alta instabilidade e incerteza, como no caso dos sujeitos da equipe “fornecedorII”. Neste caso, elas desempenharam papel negativo, pois acarretaram um alto grau de desgaste aos sujeitos, que necessitavam estar constantemente se



“adaptando” a novas posições. Esse processo de buscar acomodação em situações constantemente renovadas é, para o sujeito, um dispêndio de força psíquica, emocional e física. O “fornecedorII” com o discurso de “empresa inovante”, “dinâmica”, pode alterar constantemente as posições dos trabalhadores de acordo com o projeto a ser executado. Entretanto, é uma dinâmica que se traduz em dificuldade para os trabalhadores, visto que ocupam posições significativamente distintas e que eles podem rejeitar muitas vezes. É interessante como uma organização aparentemente mais flexível, mais simétrica e mais participativa pode ser fonte de frustração, de descontentamento dentro da equipe e de sofrimento no que diz respeito ao estresse e expectativa constantes.

#### **7.4.1. Organização das posições-sujeito**

A localização do sujeito remete à questão da identidade, porque cada um precisa se reconhecer em sua própria posição e de que a posição seja reconhecida com relação aos outros. A posição somente existe a partir do seu reconhecimento pelo outro. O reconhecimento pelo outro, por sua vez, delimita o campo de ação individual, uma vez que sua posição pode ser confirmada (afirmada) ou recusada pelo outro a quem se dirige. Enquanto processo dinâmico, ele se modifica e modifica os sujeitos implicados em permanência. Por conseqüência, as relações ao final do processo de desenvolvimento e as posições ocupadas por cada sujeito agente não foram as mesmas do início. Os processos de ação e decisão dos sujeitos podem ser entendidos como a ação primeira dos processos de ação e decisão que ocorreram no decorrer do projeto e que estruturaram a organização.

#### **7.4.1.1. Estruturação das posições sujeito - institucional**

Os posicionamentos são a parte da organização que resulta no realizado. O realizado é sempre o final, e, neste trabalho, acompanhou-se o processo de constituição desses posicionamentos.

O “fornecedorII” foi o que mais apresentou intervenções iniciativas – 53,33%. A intervenção iniciativa é o signo de uma posição alta. As intervenções iniciativas do “fornecedorII” dizem que ele se sente numa posição alta enquanto chefe de projeto e dono da instituição, mas esta posição não é afirmada pelos outros sujeitos das outras instituições. A organização da empresa, a maneira como gerencia seus negócios, ou seja, a posição a partir da qual o “fornecedorII” se manifestou não constituiu uma posição estatutária de gerente, como no caso do “fornecedorI”, por exemplo.

O “fornecedorII” tornou-se o encarregado de assegurar a ligação entre os clientes e o “fornecedorI”; ele desempenhou um papel<sup>36</sup> de interface entre um universo exterior, que exprime demandas, e a equipe. Essa função exigiu um repertório de competências correspondente ao domínio técnico de especialista de sua equipe.

A característica essencial dessa posição de intermediário foi fazer com que a coordenação global do processo se realizasse na cooperação entre o intermediário e cada uma das duas outras categorias de sujeito, seja pelo diálogo, seja pela transmissão de instruções escritas. Isso significa que ele referiu sua atividade a dois universos diferentes, aquele do cliente e o da equipe, com seus objetivos e suas características próprias, cujas mais representativas são o tipo de relação com o objeto de intercâmbio e o tipo de saberes próprios a cada universo: para o cliente, um objeto de uso; para o profissional que ocupa a função intermediária, valor técnico, valor de uso e valor econômico.

---

<sup>36</sup> No sentido teatral de desempenhar um personagem.

Apesar de suas intervenções iniciativas demonstrarem seu anseio por autonomia, o “fornecedorII” terminou por se circunscrever em um campo de ação discricionário.

Na totalidade das intervenções reativas-iniciativas relatadas, o “fornecedorI” deteve quase metade – 47,5%; portanto, foram estes sujeitos que validaram e transformaram as relações de posicionamento, seu papel a esse nível se revelou capital. Do total das intervenções feitas pelo “fornecedorI”, as intervenções em questão ocuparam uma porcentagem de 46,34%, enquanto as intervenções iniciativas alcançaram 41,46%; assim, ele foi sujeito reativo-iniciativo antes de sujeito iniciativo. O que quer dizer que ele deveria liderar a interação, projetar as grandes linhas de intercâmbio e de posições que os outros ocupariam, mas participou também da validação e da construção ulterior das relações propostas por ele mesmo e pelos outros sujeitos. Os posicionamentos foram confirmados e mesmo reforçados em alguns casos, e as relações precedentes puderam ser incorporadas ou “substituídas” em seguida por outras. Em seu conjunto, as intervenções reativas-iniciativas marcaram uma posição dual: o sujeito se remeteu às posições propostas e criou outras; logo, ele foi ativo, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento do posicionamento.

Nessa instituição tradicionalmente burocrática, o “mapeamento territorial” de cada “posição sujeito” é muito claro e tido como positivo. O estatuto de professor enquanto autoridade e perito é também validado pelo corpo de alunos que esperam de seus professores sucesso profissional – o que quer dizer, nesta profissão, alto grau de perícia. O professor é considerado, portanto, “autoridade” em determinado assunto, “aquele que sabe” e, dessa forma, detém sempre o poder da decisão final.

Algumas posições estatutariamente assumidas ou impostas ao sujeito agente possuem em sua natureza uma proposição de tipo de relação. A relação entre o chefe de projeto e o técnico de informática é, por definição, hierárquica: o chefe de projeto ocupa uma posição alta e os técnicos em informática uma posição baixa, em termos do poder de decisão.

No que diz respeito à posição “cliente”, suas intervenções foram em 46,37% reativas. A intervenção reativa, qualquer que seja sua forma, é sinal de uma submissão, de uma aceitação de uma maneira ou de outra das relações precedentes e, simultaneamente, de uma posição alta, porque é preciso ter certa autoridade para poder ter a “última palavra”, que é exatamente o caso do “cliente”. Uma posição ao mesmo tempo submissa, uma vez que optou por não participar do processo, e de autoridade, visto que detinha o poder de aceitar ou não o produto.

Na relação entre os fornecedores e o cliente, apesar da aparente “não ação” por parte do cliente, este agiu sobre a estruturação da atividade de trabalho do coletivo. Ele ocupou uma posição de autoridade “velada”, visto que não era parte integrante formalmente da equipe, mas possuía o poder de decisão sobre a qualidade do produto. Sua ação ou a escolha de não agir, foi uma forma de regulação das atividades de trabalho dos outros sujeitos envolvidos. Os sujeitos “cliente” protegeram determinadas informações, necessárias ao desenvolvimento do projeto (como o caso dos arquivos AutoCad), que poderiam ser valiosas para os fornecedores na execução de outros projetos para outras empresas concorrentes; buscou uma relação custo/qualidade em função da redução de custos e prazos, com garantia da qualidade esperada; os sujeitos envolvidos no projeto que representavam a empresa buscaram ocupar uma posição alta, no sentido de que, dessa forma, não perderiam o poder de decisão sobre o produto final, mas ao mesmo tempo se conservaram distante da parte operacional.

Uma outra questão que merece ser destacada foi a utilização da autoridade enquanto estratégia de ação. Chamou a atenção a diferenciação entre o uso da autoridade com relação aos processos internos “cliente” e os do “fornecedor”. Nas relações entre os sujeitos que pertenciam ao grupo “cliente” as posições hierárquicas, ao contrário do “fornecedor”, eram percebidas tanto como forma de defender o “território” ou campo de ação de cada sujeito e de reafirmação de poder, quanto como um embaraço ao desenrolar do projeto. Na verdade, ambas estavam interligadas. Os embaraços funcionaram como uma demonstração de limitação de

poder e de campo de ação e, ao mesmo tempo, um limitador ao desenrolar do projeto. As intervenções reativas foram, portanto, uma confirmação de poder para se fixar em uma determinada posição “cliente” e de submissão aos constrangimentos organizacionais, relativos à negociação interna com os outros sujeitos. A heteronomia é presença constante na relação, que, segundo Maggi (2006), diz respeito aos princípios de regulação aos quais os sujeitos são submetidos.

No caso do “fornecedorII”, por exemplo, ele orienta sua descrição (argumentação) de acordo com a ‘tese’ correspondente ao seu diagnóstico pessoal das origens possíveis do problema (ele levanta várias possibilidades para a não-participação do cliente e vai tentando passo a passo “atacar” cada uma delas, em função de atingir o objetivo). A descrição do quadro feita no curso do correio eletrônico estava integrada em uma estrutura argumentativa em que o “fornecedorII” tentava persuadir seu parceiro - no caso, o “cliente”. Se o processo de posicionamento institucional que define a estrutura interativa permaneceu o mesmo no decorrer tempo, o espaço de ação modificou-se constantemente.

As estratégias foram definidas em termos do alcance das metas. Como as metas eram comuns nos casos da finalização do produto, mas não em termos do processo em que cada instituição deseja e defende sua posição, a busca do alcance da satisfação dessas necessidades particulares promoveu a movimentação do processo, ou seja, foi a motivação individual para a ação, a disposição dos sujeitos individuais a negociar no decorrer de todo o processo, o que tornou possível sua execução.

#### **7.4.1.2. Estruturação das posições sujeito – individual**

As relações de posição se apresentaram como uma tentativa de resolução de problema por parte do sujeito, para quem a posição atribuída não era satisfatória (caso do analista de sistemas do “fornecedorI”, que perdeu estatuto neste projeto específico); em outros casos, serviu de instrumento para a manifestação de não-cooperação, de disputa de poder ou de impossibilidade de um outro de tipo organização da equipe, devido às visões de “mundos” serem completamente distintas, como no caso da relação dos fornecedores com o cliente.

A posição do chefe de projeto não foi ameaçada porque ela se inscreve numa lógica normatizada pelo grupo de projeto; sua *posição subjetiva* de chefe de projeto competente e de bom condutor (administrador) do projeto foi reforçada e sua *posição institucional* assumida inteiramente, enquanto, no caso do “fornecedorII”, este não foi obrigado a iniciar no quadro preciso do projeto, ele foi introduzido depois. Sua posição ficou mais instável e à mercê das necessidades do projeto já contratado; portanto, ele abandonou sua *posição de gerente geral* em favor de uma *posição subjetiva* de consultor competente. Assim, a incorporação de uma *posição alta* não prevista se traduziu por uma penalização em detrimento de uma outra posição. É possível, portanto, transgredir o quadro das posições impostas pelo posicionamento social dos sujeitos, mas essa transgressão poderá ser sancionada.

A dinâmica de posicionamento pode, portanto, ter sido motivada por vários fatores: como forma estratégica para garantir poder de decisão na relação, resguardar seus direitos ou se desviar das obrigações e deveres, como insatisfação com o tipo de relação estabelecido, que não atenda às expectativas dos participantes, que desejam uma outra posição na relação. Em outros casos ainda, como a perda do estatuto de autonomia, que leva os sujeitos a se movimentarem dentro das margens discricionárias que são

permitidas.

Um outro fator preponderante na motivação da movimentação dos sujeitos em suas posições são as desavenças, que podem vir a se manifestar exatamente pela ausência de possibilidade de consenso devido ao total desconhecimento do funcionamento do mundo da outra instituição ou à impossibilidade de coordenação das atividades, como foi o caso da posição “cliente”, legada pela própria organização.

A “adequação” dos posicionamentos ou não, portanto, não é o grau de flexibilidade ou rigidez, mas a distribuição equilibrada de direitos, deveres e obrigações, mesmo tendendo para uma estruturação mais hierárquica. Esse equilíbrio é estabelecido ou não no decorrer do processo, porém a constituição de uma organização com resultados de bem-estar aos sujeitos agentes - depende dele.

## CAPITULO VIII – DISCUSSÕES FINAIS

Pode-se observar, pela figura a seguir, que os “sentidos de circulação” do contrato e das atividades efetivas giram em contrário.

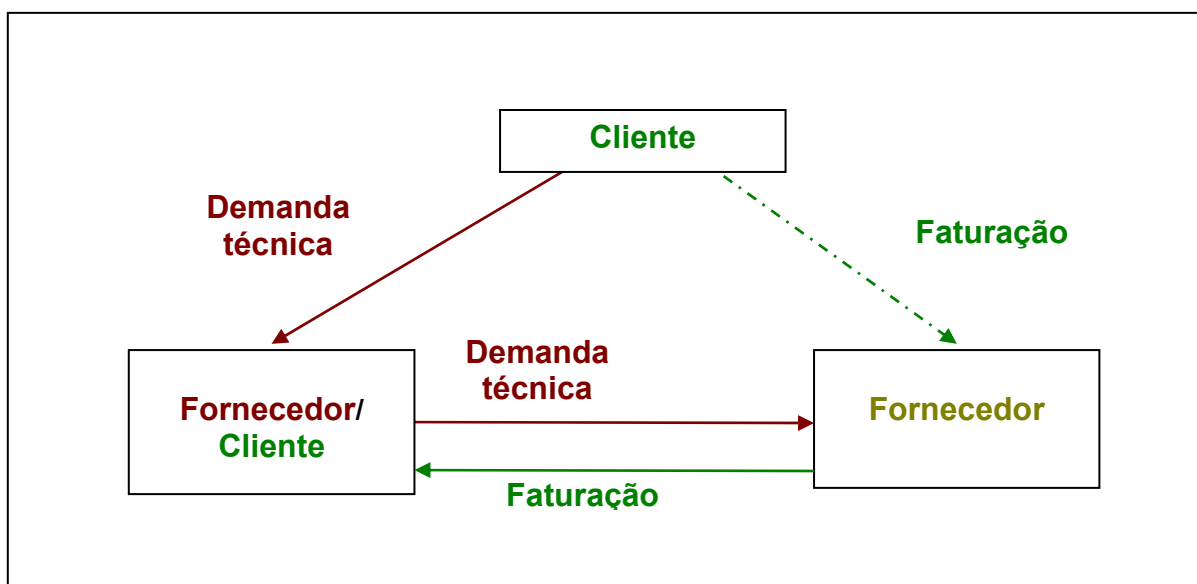


Figura 20 – Relações entre os sujeitos envolvidos no processo (dados de pesquisa)

À diferença dos modelos desenvolvidos a partir da abordagem interacionista baseada nos trabalhos de Goffman (1975), que, apesar de dinâmico está, entretanto, limitado a um ciclo de funcionamento sistema-operador-produto e a relações bipolares, o sistema que emerge do caso analisado, apresentou uma dinâmica que sai deste ciclo, como se pode constatar, com relação à inclusão de relações em várias direções e entre três instituições.

Esses processos que ocorreram em paralelo ou simultaneamente e que de uma forma ou outra estavam imbricados na constituição da nova conformação organizacional não foram contemplados nas categorias das inter-relações apresentadas por Marc e Picard (*op.cit.*), que tratam as relações sempre percebidas de forma dual: patrão/empregado, mãe/filho, professor/aluno. Ao contrário, as relações devem ser percebidas em sua inter-relação com outros processos de outros sujeitos individuais ou coletivos (HARRÉ; SLOCUM 2002; HARRÉ 2002).



As relações estudadas entre os três pólos dentro do ciclo de concepção e desenvolvimento de um mesmo produto apresentavam características tanto do modelo “cliente/fornecedor” quanto de “parceria”. Essas relações não se inserem, portanto, nas definições dos modelos. Essa organização das relações se inscreve em um ambiente de tensão contínua entre uma organização rígida e hierárquica e outra flexível.

No caso do processo analisado, este não pode ser considerado um passo intermediário para a evolução de um modelo tipo “cliente/fornecedor” para um modelo tipo “parceria”, porque ele se conduz até o final do contrato nessa intrincada teia de relações. Muito mais que uma evolução, o que ocorre no decorrer do processo é uma transformação nas relações de trabalho, em alguns casos levando à constituição de uma relação de serviço mais perene e, em outros, a uma simples acomodação dentro do “possível” disponibilizado de recursos técnicos, humanos, situacionais e organizacionais. Isso conduziu à idéia de que pudessem existir “tipificações” no sentido de que as relações entre as empresas e entre as empresas e seus clientes podem ter formas distintas, com algumas semelhanças. As variações são explicadas pelos sujeitos constituintes da estruturação, como a situação em si, o contexto de constituição organizacional e os sujeitos agentes envolvidos.

## 8.2. Tipificações de relações a partir do processo de estruturação organizacional

A organização está em “mutação” contínua, porque existe uma dinâmica interna às relações entre os sujeitos-agentes que movimentam o processo na busca de se acomodarem mutuamente para conseguir atingir o objetivo, mas sem perda de suas identidades – visto que são originários de organizações distintas.

O contrato é aberto, pois ambos os lados selaram um acordo de confiança mútua, visto que o contrato formal foi assinado quase no final do trabalho de produção do

programa. Contudo, em relação ao modelo cliente/fornecedor, é às vezes mais fechado ou mais aberto no que concerne às decisões e estratégias de poder entre os parceiros, às margens discricionárias e à autonomia dos sujeitos

Coube ao fornecedor a responsabilidade de insistir no compartilhamento das informações e proposição de um trabalho participativo com relação ao cliente. Ao contrário do modelo clássico, em que o fornecedor recebe um caderno de especificações, ou do modelo de parceria, em que ambos, cliente e fornecedor, trabalham conjuntamente, neste caso, o “fornecedorII” foi quem buscou um processo participativo com o cliente durante todo o processo.

O ambiente de desenvolvimento estava sempre voltado em direção à negociação e à busca do consenso “possível” entre as partes. Como a equipe se constituiu única e exclusivamente para este trabalho, as questões sobre a delimitação das responsabilidades e do campo de ação de cada indivíduo e de cada instituição foram constantes.

O cliente/usuário esteve às vezes totalmente ausente, às vezes presente por meio de “representantes autorizados” a falar por ele e também presente fisicamente. O cliente esteve presente no início, para o fechamento da proposta; ausente fisicamente no decorrer dos trabalhos, mas representado pelo “fornecedorI”, que nas reuniões de avaliação do programa falava em nome do cliente; e algumas vezes totalmente ausente, nem mesmo respondendo ao correio eletrônico.

A partir dessas constatações e considerando os modelos como os extremos em termos dos processos relacionais e de constituição organizacional, pode-se dizer que o que existe na verdade são vários “tipos” organizacionais, que podem se constituir entre várias combinações possíveis no interstício entre os “modelos” tipos “padrão” de relação cliente/fornecedor e de parceria.

É possível, portanto, uma vasta combinação entre essas características citadas e que as relações que se constituem podem tender para um lado ou outro dos modelos, mas podem também, no curso de uma mesma relação, ocorrer situações específicas, simultâneas ou paralelas, distintas umas das outras.

É importante ressaltar que, para os sujeitos agentes envolvidos, tanto uma relação extremamente rígida e hierárquica quanto outra extremamente flexível podem ocasionar riscos à saúde, ou devido ao excesso de constrangimentos ou, por outro lado, à sua total ausência.

Existem regras que regulam o movimento dinâmico característico do processo de desenvolvimento, e essa regulação passa pelas “relações de posicionamento”. Os participantes seguem um determinado tipo de “polidez” contratual entre si. Assim, por exemplo, após o término da etapa de concepção, o “chefe” referente àquela parte do trabalho que repensou alguns conceitos e partes de funcionamento pode voltar no produto, mas, para tal, segue determinadas regras, como: pedir autorização ao “chefe” atual. Pode-se perceber a alteração no discurso estando este repleto de formas de polidez e de um comportamento que assume ser do outro a “posição” de “chefe” naquele momento. Não é solicitada uma autorização por parte do projetista, mas este se posiciona como membro da equipe.

As relações são constituídas pelo influenciar mútuo em busca dos objetivos, que são às vezes distintos entre as empresas envolvidas. A questão da identidade em torno das posições “reais”, mesmo que se aproximem das “prescritas” normativamente, têm a ver com os aspectos afetivos do trabalho (do sofrimento – da rejeição da posição, de se perceber subtraído ou inferiorizado, perda de estatuto). Tanto por parte dos autores ligados à lingüística quanto daqueles da psicologia, da sociologia, da antropologia, pode-se perceber um consenso numa determinada vertente teórica, que enfatiza o caráter de co-construção da relação (neste caso, na execução de determinadas atividades em cooperação, ou ao menos em “equipe”) e da comunicação como instrumento mediador.

O quadro das relações interpessoais de acordo com as posições institucionais ao final do processo pode ser representado como visto a seguir.

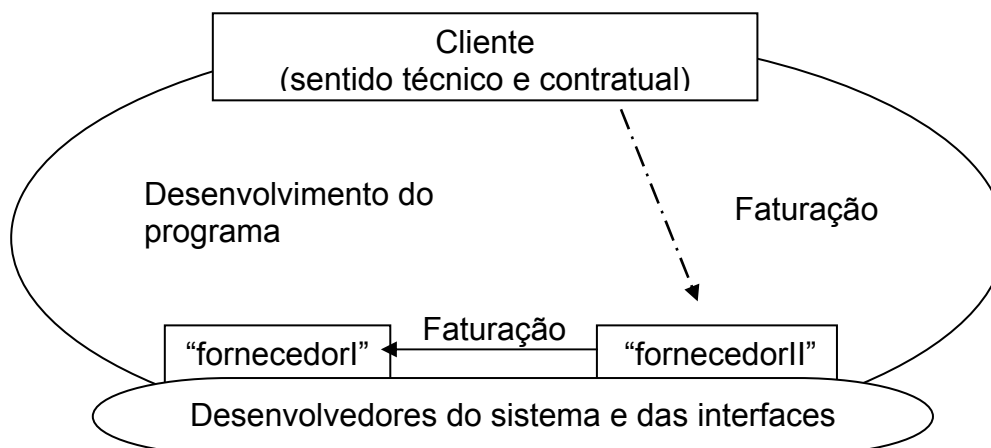


Figura 21 – Alterações nas relações entre as instituições envolvidas (dados da pesquisa)

Houve mudança nos processos relacionais e na configuração do posicionamento entre as instituições. Ao contrário da configuração distribuída inicialmente, o “cliente” se manteve na posição cliente tanto no sentido técnico quanto contratual; a universidade se deteve na posição de projetista e desenvolvedor de programa em conjunto com o “fornecedorI”.

O “fornecedorII”, por sua vez, saiu da posição de desenvolvedor para a de também gestor. Ele não conseguiu, apesar de todas as tentativas, passar à posição de projetista em conjunto com o “fornecedorI”. Ao se acomodar na posição desenvolvedor/gestor, ele conseguiu mais autonomia, ao mesmo tempo em que uma distribuição de poder mais igualitária (no sentido de autoridade), ou seja, alterou o tipo de relação que mantinha no início com o “fornecedorI”, até então hierárquica, para uma relação de cooperação.

A transformação das relações entre “fornecedorI” e “fornecedorII” foi possível porque suas demandas possuem semelhanças, e puderem ser sincronizadas, além de ambos conhecerem os mundos particulares um do outro. “FornecedorI” e “fornecedorII” têm objetivos em comum que vão além da construção do programa. Eles têm perspectivas de trabalhos futuros conjuntos em se tratando do mesmo programa e vislumbram a possibilidade de constituição de uma relação mais permanente.

Já o “cliente” se personificou na posição “cliente o rei” definida por David (2001), não sendo de seu interesse alterar esse tipo de posicionamento para este projeto. O mundo do “cliente” é constituído por valores e normas distintos do “fornecedorII”, mas possui partes semelhantes às do “fornecedorI”, como, por exemplo, o aspecto hierárquico de suas organizações e a definição clara dos papéis institucionais de cada componente. Essa discussão merece ser aprofundada num estudo posterior.

A negociação das posições é uma transformação das relações, uma transformação do trabalho. As negociações entre “fornecedorI” e “fornecedorII” conseguiram mudar a relação inicial, a partir do momento em que se acomodaram numa relação complementar.

O sujeito “fornecedorII” passou a ter um pouco de poder na parte de gestão e o sujeito “fornecedorI” reteve a posição de “chefe de projeto”, onde ele continuou tendo o poder sobre a concepção do produto, além de se manter informado do andamento do trabalho, das decisões a respeito do projeto, para as quais ele deveria ser consultado todas as vezes em que fosse proposta uma alteração.

Uma das finalidades do processo de posicionamento foi a busca de realização das metas, do encontrar coordenação das atividades, de finalização.

A nova organização redistribuiu as responsabilidades como se segue:

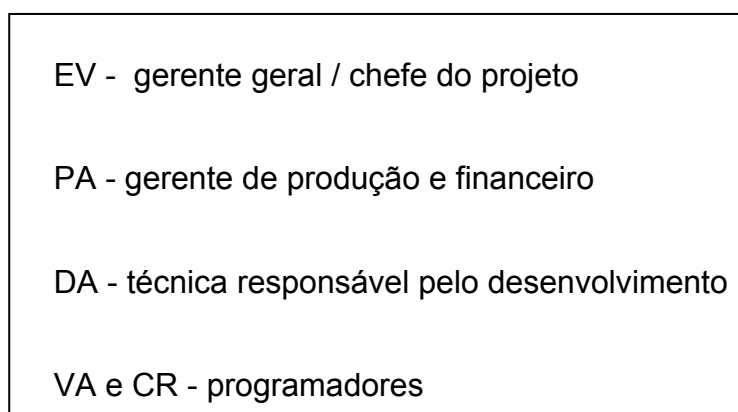


Figura 22 – Posições ocupadas pelos sujeitos no projeto

As relações de posicionamento observadas no *corpus* selecionado para este trabalho se apresentaram como dinâmicas e se modificando no decorrer da relação tanto no sentido horizontal quanto no vertical, dependendo do assunto a ser tratado e da estratégia adotada pelo proponente para atingir a finalidade a que se propõe com aquele ato comunicativo.

Às vezes as expectativas individuais com relação às suas atribuições na relação coincidem e às vezes não. Dessa forma, os indivíduos podem oferecer, aceitar ou recusar a posição que está em jogo pensando do ponto de vista de suas expectativas pessoais com relação à posição, e suas expectativas podem não ser as mesmas daquelas inerentes à posição (Linnel, 1995; Foppa, 1995 – processo de interação e visão de mundo, estruturação da interação).

Conforme argumentam Habermas (1998) e Linnel (1995), a busca do consenso é importante para a movimentação dos sujeitos, não necessariamente o seu alcance. Este já seria o resultado da ação, mas o que interessa e mais importante é a motivação dos sujeitos no sentido de se relacionarem para buscá-lo. A partir dessa motivação é que as negociações e os acordos são alcançados.

A questão do não-alcance do consenso entre as instituições sujeito pode ser discutida à luz da idéia de negociação de conflitos e desacordo, apresentada por Béguin (2003).

Para o autor, durante o processo de projeto podem aparecer discórdias ou dilemas entre os sujeitos, que podem ser tanto um desacordo quanto um conflito. O desacordo pode aparecer em situações de modificação de características do projeto ou pela mudança de critérios para atingir a meta. O desacordo não permite aos sujeitos negociarem uma condição intermediária, ou seja, chegarem a um acordo, e estes tendem, portanto, a permanecerem rígidos em sua posição, como foi o caso do “cliente”.

Já o conflito desempenha papel importante e é um dirigidor de força do

processo porque promove o aprendizado e propicia novas descobertas e inovações relativas ao produto. Os conflitos podem surgir no exercício de autoridade ou ainda na exclusão de alguns sujeitos cujas metas pareciam muito contraditórias. As relações entre “fornecedorI/fornecedorII” não se estabelecem em posições hierárquicas similares e nem em competências similares. Os conflitos puderam ser negociados, o que possibilitou uma construção conjunta do processo, contribuindo para a transformação da relação e para a constituição de uma equipe de trabalho onde as posições se complementam.

Na relação estabelecida entre as empresas estudadas, os conflitos de posicionamento estavam relacionados com a operacionalização do campo de ação, que variava de acordo com a empresa e, em alguns casos, não legitimado pela outra. Fazia-se necessário, portanto, que um outro campo de ação fosse legitimado pelo ambiente, ou seja, pelas outras empresas.

Tanto no caso do objetivo de ganhar cooperação do outro, como no caso de compartilhar uma visão de mundo com o outro, Boesch (*op.cit.*) salienta que é necessário que a mensagem do sujeito se encaixe na situação em que se encontra o interlocutor, de modo que ela tenha ressonância sobre ele. Para isso, o sujeito necessita considerar as tendências e valores do interlocutor, bem como sua atitude em relação a ele, sujeito. Finalmente, Boesch salienta que a comunicação é uma ação recíproca.

As relações entre as pessoas podem ser vistas como atividades práticas que se instrumentalizam por meio da linguagem verbal e não-verbal. Essa perspectiva está ancorada na crença de que não existe divisão entre o homem – concreto, material, e suas atividades mentais – abstratas, pois as atividades abstratas podem ser materializadas pela prática, e a prática humana tem sua origem nas atividades mentais.

Conforme demonstra Benchekroun (2000), atividade comunicacional é de natureza distribuída, ou seja, outros sujeitos podem ser envolvidos ou se envolverem mesmo que não sejam necessariamente para quem a

comunicação foi dirigida. Esse conceito é resgatado neste trabalho em termos das posições que estes indivíduos podem vir a ocupar na relação. O conceito é incorporado à comunicação escrita, que ainda não havia sido explorada.

A atividade relacional é permeada por um “influenciar mútuo” às vezes de negociação (BOESCH, 2006), às vezes de acordo/desacordo, ou de conflito (BÉGUIN, 2004; CLOT, 2004) entre os sujeitos agentes, na busca de atingir suas metas; este influenciar mútuo é ajustável pelo processo de estruturação organizacional e pelos indivíduos - suas construções pessoais do quadro, de suas expectativas com relação ao projeto e de suas representações particulares da posição que ocupam ou que desejam ocupar no processo. Como essas posições se constituem conjuntamente com a constituição organizacional, quanto mais hierarquizada mais as relações são permanentemente assimétricas e hierárquicas; quanto menos hierarquizada, mais se podem ver rotações de posições assimétricas complementares, que propiciam relações de trabalho cooperativas.

No que diz respeito ao distanciamento do “cliente” do processo, a explicação por meio da construção das representações e do compartilhamento das representações distintas, e que não possível sua planificação, não foi suficiente como explicação. Seria possível dizer que o distanciamento, os problemas de comunicação, a estrutura organizacional e as expectativas do cliente não iam ao encontro das do “fornecedor!” no que dizia respeito à condução dos trabalhos, e que todas essas variáveis não permitiram a constituição de um trabalho cooperativo. Mas, se olharmos a literatura, a idéia é de que, se os agentes se reúnem com um objetivo comum, eles tendem à cooperação (DETIENNE; FALZON, 2001; GREGORI; BRASSAC, s/d; GRONIER; SAGOT, 1998; ZARIFIAN, 1991; PAVARD, 2000; MUNDUTEGUY; DARSEES, 2000; DAMERON, 2002). Por serem os sentidos simbólicos, pode ter existido um distanciamento entre as significações e expectativas do que uma empresa e outra consideram ser o “estabelecer parceria para o desenvolvimento do programa” de forma que atenda às necessidades do cliente. No caso deste estudo, pôde-se perceber que os conceitos do “cliente” e do “fornecedor!” não eram os mesmos. A explicação recai, então, no fato de que o cliente tem expectativas diferentes sobre o trabalho, e isso o faz resistir à



transformação da atividade, porque a constituição de seu “mundo” é diferente daquela das outras duas instituições envolvidas. Essa referência a “visões de mundo” é trazida à ergonomia nas reflexões apresentadas de Béguin (2005, 2006); também Ernest Boesch (2006) e outros psicólogos sociais como Harré e Simão, compartilham desse conceito.

Mundo, de acordo com Béguin (2005), é algo mais amplo do que representações compartilhadas. Algo que sai do domínio do individual; é também individual num coletivo constituído pelo contexto, a situação, as prioridades da instituição. Neste mundo do cliente, os agentes possuem posições predeterminadas, as áreas de domínio de cada setor são estritamente respeitadas e as responsabilidades divididas. Para esse tipo de constituição coletiva, o fornecimento do produto é tratado da mesma forma: compartimentalizado e sob a responsabilidade específica daquele fornecedor. Não sendo ainda neste mundo, a parte mais importante do “negócio da instituição recai ainda mais a prioridade e a atenção dada ao projeto”.

Para a ergonomia especificamente, essa perspectiva se contrapõe até determinado ponto com a de “representações mentais”. A proposição é a de que o sujeito possui “plano anterior” – constituído por meio do vivido, constituído em suas inter-relações com o outro, com o mundo e consigo mesmo. Dessa forma, a influência do “externo” ao indivíduo e a idéia de constituição processual são trazidas para a problemática e permite explicar esse tipo de fenômeno.

A posição que o sujeito ocupa possui características de base que são conhecidas de todos (que já são socialmente conhecidas e aceitas como intrínsecas ou que são descritas formalmente), mas também uma outra parte de natureza mais subjetiva que é integrada pelo indivíduo, ou seja, cada indivíduo perceberá/interpretará sua posição de acordo com sua própria visão de mundo/ponto de vista. Neste caso, pode-se dizer que existem expectativas pessoais sobre a posição de ambos os lados: tanto por parte de quem oferece a posição quanto de quem vai aceitá-la ou recusá-la. As expectativas dos indivíduos sobre as posições são formadas por uma parte já conhecida, mas também por uma parte oriunda da cada indivíduo ao se apropriar da posição, e essa parte é desconhecida.

A noção de mundo como algo particular a cada uma das instituições envolvidas conduz a considerar também suas demandas como particulares. Neste caso, as relações de posicionamento ajudaram a explicar a constituição e a concretização deste “mundo institucional”, que foi diferente para o “fornecedorI”, para o “fornecedorII” e para o “cliente”.

Esse agir em “mundos” diferenciados por contexto, por finalidades e pela própria forma de estruturação do processo tornou as atribuições das posições e a busca por determinadas posições diferenciadas por cada “organização”, saindo do escopo ou talvez fundamentando o que David (*op.cit.*) define como “contraditório”. A transformação organizacional ocorrida entre “fornecedorII” e “fornecedorI” foi inerente, talvez, à busca de ampliação das possibilidades de coordenação e cooperação destes “mundos”, ou seja, o seu “agir” se tornou mais consoante e se transformou em uma atividade de cooperação, o que não foi possível para as relações «fornecedorI»/“cliente” e “fornecedorII”/“cliente”.

No que diz respeito aos processos cooperativos, apesar de ser tema explorado nos estudos que tratam das atividades coletivas de trabalho, não existe consenso sobre sua conceituação, porém em alguns casos essas definições são similares.

Por exemplo, na definição proposta por Hoc (1996) e Falzon (1999) dois sujeitos estão em situação de cooperação se buscam objetivos que têm certa interferência, tanto em relação ao resultado final como nos seus procedimentos, e tentam tratar essas interferências de forma que as atividades de cada um sejam alcançadas, facilitando a realização das atividades com as quais eles têm interferência. Esse conceito se aproxima muito do de coordenação das ações em Maggi e em Zarifian. Para estes autores, coordenar é ordenar juntos as atividades, realizá-las segundo certa ordem e para a qual existem numerosos dispositivos, como os dispositivos técnicos de base mecânica, a autoridade hierárquica e as aplicações informáticas.

Para este estudo, optou-se por conceituar cooperação a partir do conjunto de definições, como apresentado a seguir:

A cooperação é produto da ação coletiva finalizada (DAMERON, 2002 e ZARIFIAN, 2004), cujo processo de constituição necessita que os sujeitos compartilhem conscientemente uma tarefa comum nas relações de dependência mútua; refere-se à coerência das atividades individuais voltadas para um objetivo comum, focando a integração das produções individuais, desde o início da concepção (RABARDEL et al., 1996), podendo as ações ser comuns ou separadas, sua finalização espontânea ou imposta e requer uma ordem, uma coordenação (MAGGI, 2006).

Pôde-se observar empiricamente que, para cooperar, é necessário se conhecer, saber o que se pode esperar do outro e reciprocamente, e se colocar de acordo sobre o que se vai fazer conjuntamente, sobre o porquê e o como. Pode-se remarcar empiricamente que toda cooperação supõe tempos de intercâmbio, de discussão, para se colocar de acordo, para se reajustar, para retificar etc., ou seja, é necessário que se estabeleça uma intercompreensão.

A intercompreensão designa a compreensão recíproca: simultaneamente conhece o outro – o que é necessário saber para bem cooperar, seus aportes possíveis, seus constrangimentos, mas também compreender o outro do ponto de vista de suas intenções, de suas expectativas, de seus desejos e crenças. Dito de maneira concisa: para cooperar, é preciso compartilhar o sentido do que se vai fazer conjuntamente. O sentido é simultaneamente a orientação em direção a que, mas também o valor, a importância subjetiva que cada um dá a este agir em comum.

A questão da não-cooperação precisa também ser discutida, pois ela diz da insatisfação dos sujeitos agentes no seu processo de trabalho. De acordo com Oliveira (2001, 2003), a idéia de não-cooperação exprime a “voz” não-

oficial, a fala não-legitimada pela hierarquia empresarial, mas que está presente em todas as “falas” institucionais.

## CAPÍTULO IX - CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

### 9.1. Conclusões

Conforme os objetivos apresentados à página 07 e as hipóteses à página 75 desta tese, os resultados indicam que conseguiu-se mostrar as organizações enquanto processos dinâmicos de ações e decisões que, como tal, se constituem, mudam e se transformam no decorrer do tempo; bem como que essa movimentação é dinâmica e relacional, e que, é a partir das relações que os sujeitos agentes constituem suas posições por meio de suas ações que são intencionais; os sujeitos se situam a partir da relação com o outro; negociam o alcance dos objetivos e metas. Estes, por sua vez, são tanto particulares (no que diz respeito às necessidades do próprio sujeito) quanto coletivos (no que diz respeito à sua ação num mundo que é social, e especificamente na equipe em que está inserido); são presentes, porque se referem ao fato no momento em que ocorrem, mas, ao mesmo tempo, futuros, visto que visam atingir resultados *a posteriori*.

Partindo da idéia de base de que o agir é sempre um agir social, os resultados deste caso estudado, indicam a constituição de uma organização – a equipe do projeto de concepção e desenvolvimento do programa de apoio à decisão, a partir da constituição individual de seus sujeitos em termos de suas identidades profissionais, seus valores e objetivos particulares, ou seja, de sua constituição individual a partir de suas inter-relações com outros sujeitos na estruturação da equipe de trabalho.

As ações e decisões dos sujeitos agentes no decorrer da execução do projeto apresentaram-se como uma confluência – não necessariamente sem conflitos - de vários processos em interdependência e ocorrendo simultaneamente. Esta idéia, defendida nas proposições que constituem o “agir organizacional”, teve sua aplicabilidade neste estudo exatamente pelo fato de permitir várias possibilidades de

finalização, melhor dito, várias possibilidades de organização ou de “estágios” organizacionais, de acordo com os processos envolvidos e a disponibilidade de recursos humanos e técnicos, num determinado ambiente sócio-histórico e cultural.

A idéia de posicionamento para descrever a dinâmica da movimentação dos sujeitos no decorrer do projeto se apresentou mais adequada em detrimento das noções de estatuto e papéis, devido ao seu caráter estático e à determinação *a priori* das funções a serem desempenhadas pelos indivíduos. As posições são efêmeras e voláteis, e, ao contrário dos “papéis”, permitem pensar os indivíduos como sujeitos que escolhem, localizando a si e aos outros na relação. Ao contrário de “delimitada por um script”, como é o caso dos papéis, as posições fornecem oportunidades para a ação individual e o desenvolvimento das trocas sociais baseadas na experiência subjetiva.

O sujeito pode ocupar simultaneamente várias posições e podem, ainda, adequá-las ou transformá-las no decorrer do tempo; o sujeito, na constituição ou transformação de sua posição, utiliza-se de estratégias; elas explicam suas posições, as defendem ou as alteram; as posições podem ser abandonadas ou mantidas, dependendo dos resultados que produzam.

Considera-se ainda que este tenha alcançado sua dupla finalidade: a de contribuição com aportes teóricos relevantes ao estudo das atividades de trabalho, em que a subjetividade e a fala constituem elementos de destaque do trabalho, como também em termos de aprofundamento das discussões a respeito das técnicas de análise das atividades de linguagem. Entretanto, são discussões ainda iniciais e que merecem ser desenvolvidas posteriormente.

No que diz respeito à aplicabilidade do estudo das relações entre os sujeitos, e da forma como estas estão imbricadas na estruturação e organização do projeto, considera-se que este estudo tenha levantado as primeiras reflexões sobre a possibilidade de incorporação da abordagem da dinâmica de posicionamento como uma contribuição metodológica à AET – Análise Ergonômica do Trabalho; mas será necessário, ainda, um grande esforço teórico no sentido de transformar as informações agrupadas em ferramentas para a análise da atividade de linguagem

quando esta é essencialmente o próprio trabalho dos sujeitos, que possam ser incorporadas ao método da AET.

## 9.2. Limitações e perspectivas para trabalhos futuros

A utilização da análise do discurso enquanto ferramenta de compreensão das atividades languageiras é satisfatória, mas não substitui o contato direto com a realidade dos sujeitos agentes quando se pensa na atividade de trabalho enquanto algo de caráter subjetivo, dinâmico e concreto. Por exemplo, a possibilidade de estar presente do outro lado, no quadro da empresa cliente, poderia ter possibilitado um aprofundamento maior sobre as questões relativas aos seus motivos para as opções de não participação no projeto.

No que diz respeito às perspectivas abertas por esta tese, pode-se destacar a necessidade de consolidação dos conceitos utilizados pela ergonomia em situações de trabalho em equipe. Os estudos acerca da questão da concepção coletiva foram desenvolvidos frequentemente tendo empresas isoladas em suas análises; e foi a partir dessas experiências que os conceitos de cooperação, de colaboração, de participação foram desenvolvidos. No caso deste estudo, entretanto, tratou-se de empresas distintas, com foco nas relações inter-empresas. É possível esperar o mesmo tipo de coordenação da ação e o mesmo tipo de cooperação e colaboração dos estudos cuja equipe pertence à mesma empresa?

Uma outra questão que necessita reflexão é a constituição coletiva da idéia de produto a ser desenvolvido. Nesse caso, a idéia de representação compartilhada não foi suficiente. Um conceito que se apresenta como possibilidade é o de “visão de mundo”. Este conceito possibilitou compreender o porquê da ausência de participação da empresa “cliente” e da dificuldade de estabelecer um acordo para o desenvolvimento do projeto. Essa idéia de visão de mundo também ajudou a explicar o que pode ser denominado “tipologias de relações”, em oposição aos dois

modelos de gestão apresentados no início do trabalho. Seria interessante, portanto, um estudo mais aprofundado, que compare as abordagens representacionais e esta da “visão de mundo”.

Ainda seria possível restringir a análise especificamente ao sujeito, do forma a estudar como as relações individuais se desenrolam entre os vários componentes da equipe, suas expectativas e suas visões de mundo, o que não foi o objetivo deste trabalho, mas que poderá ser aprofundado num trabalho futuro.



## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Historia da filosofia** – Volume XII. Lisboa: Editorial Presença. 1ª edição em português 1985. Lisboa: Editorial Presença Ltda., 2000. v. 12.
- ALBONI, Marisa D. P. V. As condições de produção do discurso em Getulio Vargas e a cultura popular. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 5, n. 14, p. 191-205, 2005.
- ALMEIDA, Alcinéia E. **O ritual comunicativo na aprendizagem de uma língua estrangeira**. São Paulo: USP, 1996. Dissertação (Mestrado em Letras Modernas) –, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ALMEIDA, Paulo P. A servicialização do trabalho: perspectivas e tendências. **Sociologia**, n. 44, p. 83-107, jan. 2004.
- ALONSO, L. H. **La Mirada Cualitativa en Sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998.
- ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos de estado**. Rio de Janeiro: Graal, 1918/1968.
- ANJOS, Andréia S. D. **A sujeição ao outro: o lugar-comum da representação do discurso político**. Florianópolis: Unisul-SC, 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências da Linguagem) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis.
- AUHLIN, Antoine; SIMON, Anne C. Gabarits prosodiques, empathie(s) et attitudes. **CILL 30**, n. 1-3, p.181-206, 2004.
- BAKER, M. et al. Articulation entre élaboration de solutions et argumentation polyphonique. In: SYMPOSIUM “METHODOLOGIES D’ANALYSE PLURI-SEMIOTIQUE DE SITUATIONS COOPERATIVES DE CONCEPTION : UNE DEMARCHE PLURIDISCIPLINAIRE” – EPIQUE 2003. **Proceedings...** Boulogne, October 2, 2003.
- BAKHTIN, Micaíl. **Problemas da poética de Dostoievsk**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1981a.
- BAKHTIN, Micaíl. **Marxismo e a filosofia da linguagem**. São Paulo: HUCITEC. 1981b.

BARDIN, Laurence. **Analise de conteúdo**. Trad. por Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARNES, Mary. The use of positioning theory in studying student participation in collaborative learning activities. In: **Symposium: social positioning theory as an analytical tool**. Melbourne, Australia, 2004.

BARTHE, Béatrice. Elaboration, mise en oeuvre et apport classificatoire d'une cadre d'analyse des aspects collectifs du travail. In: CONGRES DE LA SELF, 38., 2003. **Proceedings...** [S.l.], 2003. p. 181-188.

BARTHES, Préface. In : FLAHAULT, François. **La parole intermédiaire**. Paris: Seuil, 1978.

BÉGUIN, Pascal; DARSES, Françoise. Les concepteurs au travail et la conception des systèmes de travail: points de vue et débats. **Actes des journées «Recherches et ergonomie»**. Toulouse, février 1998.

BÉGUIN, P.; RABARDEL, P. Designing for instrument – Mediated activity. **Scandinavian Journal of Information Systems**, n. 12, p. 173 -190, 2000.

BÉGUIN, Pascal. Design as a mutual learning process between users and designers. **Interacting with Computers**, n. 15, p. 700-730, 2003.

BÉGUIN, Pascal e DARSES, Françoise. Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail. **@activités**, v.1, n.1, p. 54-71, 2004

BÉGUIN, Pascal e CLOT, Yves. L'action située dans le développement de l'activité. **@activités**, v.1, n.2, p. 35-49, 2004.

BÉGUIN, P. Monde, monde commun et versions des mondes. **Psychologie Française**, 2005a.

BÉGUIN, Pascal. Concevoir pour les genèses professionnelles. In: **Modèles du sujet: conception et genèses**. Paris, France, 2005b.

BENCHEKROUN, Tahar Hakin. Les espaces de coopération proxémiques. In: FASSINA-WEILL, Annie; BENCHEKROUN, Tahar Hakin (Coord.). **Perspectives actuelles en ergonomie**. France: Collection Travail, Ed. Octares, 2000.

BERNARD, Franck. La communication precoce avec les concepteurs. In: CONGRÈS SELF, 1., 2000. **Proceedings...** [S.I.], 2000. p. 484-496.

BIFANO, Amelia C.S. **Estudo da prática situada** – Uma contribuição metodológica para avaliação e concepção de produtos. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 180 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BIFANO Amelia C.S.; ROMEIRO FILHO, E. Análise ergonômica da atividade como ferramenta de auxílio ao QFD no processo de desenvolvimento de produtos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 1., 1999, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: IQFD & GDP, 1999a.

BIFANO, Amelia C.S. Manuais de instrução: uso e compreensão das informações. In: ABERGO'99, 1999, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Ergonomia, 1999b.

BIFANO, Amelia C.S. Avaliação de interface: a contribuição das informações fornecidas pelo produto. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 2., 2000, São Carlos. **Anais...** São Carlos, SP: Instituto de QFD e Gestão de Desenvolvimento de Produtos, 2000. p. 294-301.

BIFANO, Amelia C. S. Concepção e avaliação de interfaces – Uma proposta metodológica. In: ABERGO 2002. **Anais...** [S.I.]: Associação Brasileira de Ergonomia, 2002.

BIFANO, Amelia C. S.; SZNELWAR, Laerte I. Estudo introdutório da utilização dos conceitos de conhecimento e linguagem enquanto construções sociais na concepção ergonômica das interfaces. In: BERGO 2004. **Anais...** [S.I.]: Associação Brasileira de Ergonomia, 2004.

BIQUAND, Sylvain e CASSE, Christelle. L'intervention ergonomique et la contextualisation de l'action. **Congrès de la SELF**, 35. 2000. [S.I.], 2000. p. 44-255.

BOESCH, Ernest E. **L'action symbolic**: fondements de psychologie culturelle. Paris: Editions L'Harmattan, 1995

BOXER, Lionel J.; JOHN, Sabu. Positioning theory and building quality into university services. In: **AQHE 2000** – The twelfth international conference on assessing quality in higher education. [S.I.], 2000.

BOXER, Lionel J. **Using positioning theory to make change happen**. 2001. Disponível em: <<http://intergon.net>>.

BOXER, Lionel. **Improving education quality with positioning theory**. Melbourne, Australia, 2002. (Paper to be presented at the 7<sup>th</sup> Quality in higher education international).

BOXER, Lionel J. **Using positioning theory to understand how senior managers deal with sustainability**. Australia: Royal Melbourne Institute of Technology, 2003. Thesis (Doctor of Philosophy) – School of Management, Faculty of Business RMIT, Austrália.

BOXER, Lionel. Discourses of change ownership in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 13, n. 4, p. 344-352, 2005.

BOXER, Lionel J. **Positioning theory was influenced by Foucault**. List information page. 2006. Disponível em: <<http://intergon.net>>.

BRASSAC, Christian. **Un dialogisme de l'effectué**: vers une approche constructiviste en psychologie interactionniste. 2003. Disponível em: <<http://www.univ-nancy2.fr/pers/brassac>>.

BRES, Jacques et NOWAKOWSKA, Aleksandra. Dis-moi avec qui tu «dialogues», je te dirai qui tu es... De la pertinence de la notion de dialogisme pour l'analyse du discours. **Marges Linguistiques**, n. 9, p. 137-153, 2005. Disponível em: <<http://www.marges-linguistiques.com>>.

BRONCKART, Jean-Paul et al. Lês conditions d'emergence de l'action dans lê langage. In FILLIETTAZ, Laurant (coord). Cahiers de linguistique française, n. 6, 2004.

BRONCKART, Jean-Paul. **Activité langagière, textes et discours**. Pour un interactionisme socio-discursif. Paris: Delachaux et Niestlé, 1996/1997/1999.

BURGES, Marcel. La gestion des activités: pratiques sociales, rôles interactionnels et actes de discours. **Cahiers de linguistique française**, n. 26, p. 178-196, 2004.

BULLOUGH JR.; Robert V.; DRAPER, RONI Jo. Making sense of a failed triad : mentors, university supervisors, and positioning theory. **Journal of teacher education**, v. 55, n. 5, p. 407-420, nov./dec. 2004.

CAMPOS, Nédson Antônio. **Equipes multifuncionais de projeto**: condições para um funcionamento eficiente. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CAHOUR, Béatrice. Quand je perçois moins l'autre: inconfort cognitif et affectif dans des interactions médiées. **Ergonomie frontières**. [S.l. : s.n.t.].

CAHOUR, Béatrice e PEMBERTON, Lyn. Keeping the peace: A model of conversational positioning in collaborative design dialogues. **AI & Society**, v.15, n. 4, p. 344-358, december, 2001.

CAHOUR, Béatrice. How the subjective memory of interactions at work makes cooperation complex. **Cooperation and complexity**, v. 16, n. 4-5, p.517-543, 2002a.

CAHOUR, Béatrice. Décalages socio-cognitifs en réunion de conception participative. *Le travail Humain*, v.62, n.4, p. 315-337, 2002b.

CARCASSONNE, Marie ; SERVEL, Laurence. Rôle représenté e rôle joué : l'activité des techniciens conseil. In: FILLIETTAZ, Laurant; BRONCKART, Jean-Paul (Eds.). **L'analyse des actions et des discours en situation de travail**. Concepts, méthodes et applications. Louvain, Peeters: BCILL, 2005. p. 79-94.

CAROLY, Sandrine. «Bonjour Monsieur... Merci, Au revoir». comment l'étude des communications guichetier-client permet d'analyser l'activité de service pour la transformer? **Congrès de la SELF**, 35. 2000. [S.l.], 2000. p. 276-292.

CASTOÑON, Gustavo A. Construtivismo e ciências humanas. **Ciências e Cognição**, Ano 02, v. 05. 2005. Disponível em: <[www.cienciasecognicao.org](http://www.cienciasecognicao.org)>.

CASTRO, Iara S.; ECHTERNACHT, Elisa H.O. Sistemas sócio-técnicos cooperativos e adequação espacial: uma aplicação da teoria da complexidade ao estudo da atividade de concepção de programas. **Ação Ergonômica**, v. 1, n. 4, 2003.

CERF, M. La construction de l'identité professionnelle en acte dans la relation de service. **Education Permanente**, v. 2, n. 151, 2002.

CERF, Mariane; VALLERY, Gérard; BOUCHEIX, Jean-Michel. Les activités de service: enjeux et développements. In: FALZON, P. (Ed.). **Traité d'ergonomie**. Paris: PUF, 2004.

CERF, M. et al. **Providing advice to framers: a cooperative problem solving activity?** [S.I.], 2005.

CHARAUDEAU, Patrick. Une problématique sémiologique de l'étude du langage. In:—. **Langage et discours: éléments de sémiolinguistique. Théorie et pratique.** Paris: Hachette, 1983.

CHARAUDEAU, Patrick. Une analyse sémiolinguistique du discours (A semiolinguistic discourse analysis). **Langages** (Langages), v. 29, n. 117 (1 p. 1/4), p. 96-111, 1995.

CHARAUDEAU, Patrick. Des conditions de la « mise en scène du langage ». In: DECROOSE, Anne. **L'esprit de société: vers une anthropologie sociale du sens.** Margada: Liège, 1993.

CHARAUDEAU, Patrick. A communicative conception of discourse. **Discourse Studies**, London, v. 4, n. 3, p. 301-318, 2002. Disponível em: <<http://www.sagepublications.com>>.

CHARAUDEAU, Patrick ; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso.** São Paulo: Contexto, 2004.

CICOUREL A. V. « Basic and normative rules in the negotiation of status and role ». In : SUDNOW, D (éd.), 229-258, 1972.

CLOT, Yves. **Avec Vygotsky.** Paris, La dispute, 1999.

CLOT, Yves. La fonction psychologique du collectif. In: FASSINA-WEILL, Annie; BENCHEKROUN, Tahar Hakin. (Coord.). **Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie.** Paris, Octares, 2000.

CLOT, Yves et al. Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. **Pistes**, v. 2, n. 1, mai 2000. Disponível em: <<http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/articles/v2n1a3.htm>>.

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

CLOT, Yves. Le collectif dans l'individu? In: CONGRES DE LA SELF, 38., 2003. **Proceedings...** [S.I.], 2003a. p. 33-43.

CLOT, Yves. **Le psychisme entre activité et subjectivité**. Modèles pour le psychisme. 2003b. Disponível em: <<http://psydoc-fr.broca.inserm.fr/EPS/Modelespsychisme/default.html>>.

CLOT, Yves. Travail et sens du travail. In: FALZON, Pierre (Dir.). **Ergonomie**. Paris: PUF, 2004. p: 317-334.

CLOT, Yves. L'autoconfrontation croisée en analyse du travail: l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In: FILLIETTAZ, Laurant; BRONCKART, Jean-Paul (Eds.). **L'analyse des actions et des discours en situation de travail**. Concepts, méthodes et applications. Louvain, Peeters: BCILL, p. 37-55, 2005.

COCHOY, Franck. Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation. **Sociologie du travail**, v. 44, p. 357-380, 2002.

COLOMBO, Monica. Theoretical perspectives in media-communication research: from linear to discursive models. **Forum: qualitative social research**, v. 5, n. 2, Art. 26, 2004. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/fqs/>>.

CONPAGNOM, Claire e CERF, Marianne. Utiliser et engendrer des communications pour aider à construire la tâche et organiser le travail lors d'un changement dans l'activité: le cas du conseil en agriculture. In: CONGRESS DE LA SELF, 35, 2000. **Proceedings...** [S.l. : s.n.], 2000. p. 354-364.

COOK, Andrew J.; MOORE, Kevin; STEEL, Gary D. The taking of a position: a reinterpretation of the elaboration likelihood model. **Journal for the theory of social behaviour**, v. 34, n. 4, p. 315-331, 2004.

CORDEIRO, Edmundo. **Foucault e a existência do discurso**, Braga, v. 8, n.1, p. 179-186, 1995. (Universidade do Minho – Cadernos do Noroeste).

COSTA, Maria Cristina C. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. 3. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Moderna, 2005.

CRESTANI, Célia R. **Discursos oficiais do CEFET-PR sobre o trabalho**: uma análise dialógica. Curitiba: CEFET, 2001. Dissertação (Mestrado em...) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba.

CRISCI, CARMEM L. I. e BESSI, VÂNIA G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 160-200.

CRUZ, M B. da. **Teorias sociológicas: os fundadores e os clássicos**. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004. 1v. (antologia de textos).

CRUZ, Daniel A. C. O. **A língua inglesa em situação de trabalho: inclusão ou exclusão social? Uma abordagem discursiva da disciplina Inglês do projeto de educação à distância telecurso**. São Paulo: USP, 2003. Dissertação (Mestrado em...) – Faculdade de Filosofia Linguagem, São Paulo.

DAMERON, Stephanie. La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. **Le travail humain**, v. 65, n. 4, p. 339-361, 2002.

DANIELLOU, François. Travail et pensée: «Comprendre pour faire comprendre». In: HUBAULT, François. (Coord.). **Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique**. [S.l. : s.n.], 2000. p. 129-40.

DANIELLOU, François. Introdução: questões epistemológicas acerca da ergonomia. In: DANIELLOU, François. (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p.1-18.

DARSES, Françoise; FALZON, Pierre. **Les processus de coopération dans des dialogues d'assistance**. Communication présentée au congrès de la SELF 92. Lille, France, 23-25 septembre, 1994a.

DARSES, Françoise ; FALZON, Pierre Activités de coopération au cours de la résolution de problème de conception. In: **Communication présentée au Workshop sur la Coopération à la Conférence Internationale sur les systèmes Experts et leurs Applications**. [S.l. : s.n.], 1994b.

DARSES, Françoise; FALZON, Pierre. **La conception collective: une approche de l'ergonomie cognitive**. Communications au CDR CNRS FROG «Conception et Conception». Toulouse, 1er et 02 Décembre, 1994c.

DARSES, F. Converger vers une solution en situation coopérative de conception : analyse cognitive du processus d'argumentation. In: DARSES, F. (Ed.). **WORKSHOP OF LE TRAVAIL HUMAIN**, 10., 2001, Paris. **Proceedings...** Paris, France: INRIA/Modelling Cooperative Activities in Design, 27-28 juin 2001.

DARSES, F. Modéliser et outiller les activités coopératives de conception. **Le Travail Humain**, v. 65, n. 4, p. 289-292, 2002.



DARSES, Françoise. What representations do designers build of the future users of their design? International conference on engineering design. **ICED 03**, Stockholm, August 19-21, 2003.

DARSES, Françoise; DETIENNE, Françoise; VISSER, Willemien. Les activités de conception et leur assistance. In: FALZON, P. (Ed.). **Traité d'ergonomie**. Paris: PUF, 2004.

DARSES, Françoise; REUZEAU, Florence. Participation des utilisateurs à la conception des systèmes et dispositifs de travail. In: FALZON, Pierre (Ed.). **Traité d'ergonomie**. Paris: PUF, 2004.

DARSES, Françoise; FALZON, Pierre; MUNDUTEGUY, Christopher. Paradigmes et modèles pour l'analyse cognitive des activités finalisées. In: FALZON, Pierre (Ed.). **Traité d'ergonomie**. Paris: PUF, 2004.

DAVIES, Bronwyn; HARRÉ, Rom. **Positioning**: the discursive production of selves. [S.l.], 1999.

DAVID, Caroline. **Agir sur la relation client**: pour une meilleure performance de l'entreprise. Anact, France: Editions Liaisons, 2001.

DAVID, Hélène; TEIGER, Catherine. Spécificités de l'expérience dans les relations de service?. **Actes du séminaire vieillissement et travail**. [S.l.]: CRÉAPT-EPHE, Décembre 2003. p. 09-36.

DECORTIS, Françoise; PAVARD, Barnard. Comunicação e cooperação: da teoria de atos de fala à abordagem etnometodológica. In: DUARTE, F. J.; FEITOSA, V.C.R. (Org.). **Linguagem e trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 1998.

DECORTIS, Françoise; NOIRFALISE, Samuel; SAUDALLI, Bertfe. Cognitive ergonomics methodology to apprehend cooperative activities and interactions. **Ergonomie Frontières**, v.1, issue1, [s.d.].

DEJOURS, Christophe e MOLINIER, Pascale. Le travail comme énigme. **Sociologie du Travail**, XXXVI, Hors série, 35-44, 1994.

DEJOURS, Christophe. Épistémologie concrète et ergonomie. In: Daniellou, François. **L'ergonomie en quête de ses principes**. Débats Épistémologiques. Paris:Octares. p.201-217, 1996

DELGOULET, Alain et al. Vers une analyse intégrée des communications et des actions au travail: quelles modalités de leur mise en relation? **Congrès de la SELF**, 35. 2000. [S.l.], 2000. p. 363-375.

DE TERSAC, Gilbert; MAGGI, Bruno. O trabalho e a abordagem ergonômica. In: DANIELLOU, François. (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 79-104.

DÉTIENNE, Françoise; FALZON, Pierre. Cognition and cooperation in design: the Eiffel research group. In: HIROSE, M. (Ed.). **INTERACT'01**. Tokyo, Japan, July 9-13, 2001. p. 879-880.

DÉTIENNE, Françoise. Cooperação en conception de produit: quelques directions de recherche en ergonomie cognitive. **Rencontre Iiatech**, INRIA-Rocquencourt, 13 nov. 2002.

DÉTIENNE, Françoise. Memory of past designs: distinctive roles in individual and collective design. **Cognitive Technology**, Special issue on "Memory issues in Cognitive Ergonomics", v. 8, n. 1, 2003.

DÉTIENNE, F.; BURKHARDT, J.-M.; VISSER, W. Cognitive effort in collective program design: methodological perspectives in cognitive ergonomics. In: WORKSHOP ON EMPIRICAL PROGRAM ENGINEERING "THE FUTURE OF EMPIRICAL STUDIES IN PROGRAM ENGINEERING", 2., 2003, Monte Porzio Catone. **Proceedings...** Rome, Italy, 29 September 2003.

DOSSE, François, **História do estruturalismo**. Campinas, SP: Ed. UNICAMP, 2004

DREYFUS, Hubert I. e RABINOW, Paul. **Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica** (para além do estruturalismo e da hermenêutica). Rio de Janeiro: Forense Universitária

DUCROT, Oswald. **La preuve et le dire**. Paris : Maison Mâme, 1973.

DU TERTRE, Christian. Activités immatérielles, subjectivité et productivité. **Performances**, ergonomie et productivité des questions mutuelles?, n° hors série, septembre, pp. 86-93. 1999.

DU TERTRE, Christian. **L'économie immatérielle et «les formes de pensée» dans le travail**. Prendre le temps de penser le travail. Paris: Rapport CNRS-Université-Paris-Dauphine, 2001.

DUARTE, Francisco; FEITOSA, Vera. Apresentação. In: **Linguagem & Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 1998.

DUMAS, Isabele. **Au-delà de la transaction, le lien social**: approche comparative d'interactions en situation de commerce et de service. Lyon: Université Lumière Lyon, 2003. Thèse (Doctorat...) – Département des Sciences du Langage, Université Lumière Lyon II, Lyon.

DUMAZEAU, Cécile. **Favoriser l'établissement d'un contexte mutuellement partagé dans les communications distantes**. Paris, France: 2005. Thèse (Doctorat) – Au Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

ENCISO, Patricia E. Taking our seats: the consequences of positioning in reading assessments. **Theory Into Practice**, v. 40, n. 3, p. 166-174, 2001.

FAIRCLOUGH, Norman. Critical discourse analysis. **Marges Linguistiques**, n. 9, p. 76-94, 2005. Disponível em: <<http://www.marges-linguistiques.com>>.

FALZON, Pierre ; DARSEES, Françoise. Les processus de coopération dans des dialogues d'assistance. In: COMMUNICATION AU CONGRES DE LA SELF. 27., 1992, Lille. **Proceedings...** Lille, 23-25 Septembre, 1992.

FALZON, Pierre; NAVARRO, C. **Travail collectif et dialogues coopératifs**. Communication présentée au colloque «Recherches pour l'ergonomie». Toulouse, 17-18 novembre, 1993.

FALZON, Pierre. Ergonomie de services. In: MONTMOULIN, M. (Ed.). **Vocabulaire de l'ergonomie**. Toulouse: Octarès, 1995. p. 218-220.

FALZON, Pierre; CERF, M. Le client dans la relation. In: ——. **Situations de service: travailler dans l'interaction**. Paris: PUF, 2005.

FALZON, Pierre. Qu'est-ce que la recherche en ergonomie?. **Deuxièmes journées «Recherche et Ergonomie»**. Toulouse: Université Toulouse le Mirail, 9, 10 et 11 février, 1998.

FALZON, P.; LAPEYRIERE, S. L'usager et l'opérateur: ergonomie et relations de service. **Le Travail Humain**, t. 61, n. 1, p. 69-90, 1998.

FALZON, Pierre. Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie: éléments d'une analyse cognitive de la pratique. In: FALZON, Pierre (Ed.). **Traité d'ergonomie**. Paris: PUF, 2004.

FASTRE, Sandra; LASSERRE-SORRIE, Lydie; CHABAUD, Corinne. Variabilité des modes de construction des représentations collectives et conception d'aide à la coopération: le cas des interactions entre superviseurs techniques et chefs de salle des centres en route de la navigation aérienne. In: CONGRESS DE LA SELF, 35., 2000. **Proceedings...** [S.l. : s.n.], 2000. p. 468-483.

FASSINA, A.W.; RABARDEL, Pierre; DUBOIS, D. (Org.). **Représentations pour l'action**. Toulouse: Octares Ed., 1993.

FERREIRA, Mario C. Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. **Alethéia**, Canoas, RS, v. 1, n. 11, p. 71-82, 2000.

FERREIRA, Jairo. A significação em listas de discussão: uma análise do discurso. **Colabora**, Curitiba, v.1, n.1, p. 4-11, 2001a.

FERREIRA, Jairo. Interfaces teóricas sobre a construção social do saber. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO; CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Resumos...** Campo Grande, INTERCOM, 2001b.

FILLIETTAZ, Laurant; BRONCKART, Jean-Paul. Introduction. In: FILLIETTAZ, Laurant; BRONCKART, Jean-Paul (Eds.). **L'analyse des actions et des discours en situation de travail**. Concepts, méthodes et applications. Louvain, Peeters: BCILL, 2005.

FISCHER, Rosa M. B. Foucault e a análise do discurso em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.114, nov. 2001.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLAGEUL-CAROLY, Sandrine. **Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service: le guichet de la Poste**. Paris: Ecole Pratique des Hautes Etudes, 2001. Thèse (Doctorat d'Ergonomie) – Ecole Pratique des Hautes Etudes, Sciences de la Vie et de la Terre, Paris.

FLAHAULT, François. **La parole intermédiaire**. Paris: Seuil, 1978.

FONSECA, Márcio A. Para Foucault, o poder é menos uma propriedade do que uma estratégia; não tem essência: é operatório. **NEMP** – Núcleo de estudo sobre mídia e política. Disponível em: <<http://www.unb.br/ceam/nemp/Foucault.htm>>.

FOPPA, K. On mutual understanding and agreement in dialogues. In: MARKOVÁ, I.; GRAUMANN, C.; FOPPA, K. **Mutualities in dialogue**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1995. p.149-175.

FOUCAULT, Michel. **L'archéologie du savoir**. Paris: Gallimard, 1969.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Trad. por Luiz Felipe Baeta Neves. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitaria, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Les mots et les choses**. Paris: Gallimard, 1966.

FRACCHIOLLA, Béatrice. Les modèles du discours face au concept d'action. **Cahiers de linguistique française**, n. 26, 2004.

FEVRIER QUESADA, Thierry; DARSESE, F. ; LEWKOWICZ, M. Modéliser les activités cognitives de coopération pour concevoir un système coopératif d'aide à l'innovation. **XXXVIIIème Congrès de la SELF**, Paris, 24-26 septembre 2003. p. 219-228.

GADREY, J. e ZARIFIAN, P. **L'émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités**, Paris, Éditions Liaisons, 2002.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2003.

GIROUX, Nicole. **La mise en oeuvre discursive du changement**. Montreal: Département de Communication, Université de Montréal, 1996.

GODOI, Christiane K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.Gestão.org>>.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. por Maria Celia Santos Raposo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1975.

GONÇALVES, Carlos A. **A geração de conhecimento em listas de discussão na internet**. Belo Horizonte: UFMG, 2001. (Relatório final de pesquisa).

GONÇALVES, Maria A. S. Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. **Educação e sociedade**, ano 20, n. 66, p. 125-140, 1999.

GRANT, Colin B. Destabilizing social communication theory. **Theory, Culture & Society**, v. 20, n. 6, p. 95-119, 2003.

GREGORI, Nicolas; BRASSAC, Christian. **La conception collaborative d'artefacts: activités cognitives en situation dialogique**. [S.l. : s.n.t.].

GRIGOLETTO, Evandra. **Do lugar social ao lugar discursivo**: o imbricamento de diferentes posições-sujeito. Vale dos Sinos, RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS, [s.d.]).

GRISCI, Carmem L. I.; BESSI, Vânia G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, jul./dez. 2004. p. 160-200.

GRIZE, Jean-Blaise. **Logique et langage**. Paris: Ophrys, 1990.

GRONIER, Guillaume; SAGOT, Jean-Claude. Travail coopératif à distance en conception de produits: apports et limites de l'usage d'un collectifiel. In: BASTIEN, J.M. Christian. (Ed.). **Epique'2003** – Deuxièmes journées d'étude en psychologie ergonomique. [S.l.], 2003. p. 339-351.

GUANAES, Carla; JAPUR, Maria. Construcionismo social e metapsicologia: um dicionario sobre o conceito de self. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 135-143, 2003.

GUÉRIN, François et al. **Comprender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Editora Edgar Blucher Ltda., 1997.

GUERRA, Vânia Maria Lescano ( ). **Um estudo da comunicação empresarial sob a perspectiva discursiva**. Mato Grosso do Sul: UFMS, [s.d.].

GUILLAUME Gronier; JEAN-CLAUDE Sagot. Travail coopératif à distance en conception de produits: apports et limites de l'usage d'un collectif. In: CHRISTIAN BASTIEN, J. M. (Ed.). **EPIQUE'2003** – Deuxième Journées d'Etude en Psychologie Ergonomique. [S.l. : s.n.], 2-3 octobre 2003.

GUILHAUMOU, Jacques. 2004. **Texto**. Disponível em: <<http://www.revue-texto.net>>.

HABERMAS, Jürgen. Actions, speech acts, linguistically mediated interactions, and the lifeworld. In: HABERMAS, Jürgen. **On the pragmatics of communication**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1998.

HARRÉ, Rom. The rediscovery of the human mind: the discursive approach. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 2, p. 43-62, 1999.

HARRÉ, Rom; GILLET, Grant. **A mente discursiva**: os avanços na ciência cognitiva. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

HARRÉ, Rom; SLOCUM, Nikki. Disputes as complex social events: on the uses of positioning theory. **Common Knowledge**, v. 9, n.1, p. 100-118, 2002.

HARRÉ, Rom. Public sources of the personal mind: social constructionism in context. **Theory & Psychology**, v. 12, n. 5, p. 611-623, 2002.

HARRÉ, Rom. **Positioning theory**. [S.l.], 2004.

HARRÉ, Rom. **Recent development in positioning theory. UWS?** Bankstown, building 1, lecture room 1, 2005.

HOFFMAN, L. Uma postura reflexiva para la terapia familiar. In: MCNAMEE, S. e GERGEN, K.J. (eds). **La terapia como construcción social**. Barcelona: Paidós, 1992, p. 25-44.

HOLQUIST, M. Existence as dialogue. In: HOLQUIST, M. **Dialogism** – Bakhtin and his world. London: Routledge, 1990. p. 14-40.

HOLQUIST, M. Language as dialogue. In: HOLQUIST, M. **Dialogism** – Bakhtin and his world. London: Routledge, 1990. p. 41-66.

HUBAULT, François. Faire de l'ergonomie une pensée. In: HUBAULT, François (Coord.). **Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique**. [S.l.], 2000. p. 11-31.

HUBAULT, François; BOURGEOIS, Fabrice. La relation de service: une convocation nouvelle pour l'ergonomie? In: HUBAULT, François (Coord.). La relation de service, opportunité et questions nouvelles pour l'ergonomie. **Séminaire Paris 1**, 14-18 maio 2001.

HUBAULT, François; BOURGEOIS, Fabrice. Disputes sur l'ergonomie de la tâche et de l'activité, ou la finalité de l'ergonomie en question. **@activités**, v.1, n.1, p. 34-53, 2004.

HUTCHINS, Edwin. Cognition in the wild. Massachusetts: Cambridge MIT press, 1996.

HUTIN, Séverine. Quand la lettre justifie les moyens :ambiguïté pragmatique et autre-entendu. In: **Séminaire texte, lecture, interprétation du laboratoire LASELDI**. Paris, 2004.

JEANTET, Aurélie. "À votre service!" La relation de service comme rapport social. **Sociologie du travail**, v. 45, p. 191-209, 2003.

JORDAN, Brigitte. Estudos etnográficos do ambiente de trabalho e trabalho cooperativo apoiado por computadores. In: SHAPIRO, Michael T.; TRAUNMÜLLER, Roland. (Eds.). **Proceedings of the interdisciplinary workshop on informatics and psychology**. Schärding, Austria, june 1-3, 1993.

KARSENTY, Laurant. **Les explications spontanées dans des dialogues coopératifs de validation**. Paris: CNAM- Laboratoire d'ergonomie, [s.d.].

KARSENTY, Laurent. L'explication comme facteur de coordination dans la résolution coopérative de problème. In: **Journée d'étude «Explication et coopération homme-machine»**. Paris: CNAM, 28 juin. 1993.

KARSENTY, Laurent; PAVARD, Bernard. Various levels of context analysis in the ergonomic study of cooperative study. **The French Journal of Communication**, v. 6, n. 2, 1998.



KARSENTY, Laurent. Cooperative work and shared context: An empirical study of comprehension problems in side by side and remote help dialogues. In: **Human Computer Interaction**. [S.l.], 1999.

KARSENTY, Laurent. Cooperative work: the role of explanation in creating a shared problem representation. **Le Travail Humain**, v. 63, n. 4, p. 289-309, 2000.

KARSENTY, Laurent. Shifting the design philosophy of spoken natural language dialogue: from invisible to transparent systems. **International Journal of Speech Technology**, v. 5, n. 2, p. 147-158, 2002.

KERBRAT-ORECCHIONI. **Les interactions verbales**. Tome I. Paris: Armand Colin Editeur, 1990.

KERBRAT-ORECCHIONI. **Les interactions verbales**. Tome II. Paris: Armand Colin Editeur, 1992.

KERBRAT-ORECCHIONI. **Les interactions verbales**. Tome III. Paris: Armand Colin Editeur, 1994

KOMESU, Fabiana C. **Entre o público e o privado**: um jogo enunciativo na constituição do escrevente de blogs da internet. Campinas, SP: UNICAMP, [s.d.]. Tese (Doutorado...) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

KONG, Kenneth C. C. Managing the ambiguous and conflicting identities of 'upline' and 'downline' in a network marketing firm. **Discours Studies**, London, v. 4, n.1, p. 49, 2002. Disponível em: <<http://www.sagepublications.com>>.

KOROBOV, Neill. **Reconciling theory with method**: from conversation analysis and critical discourse analysis to positioning analysis, v. 2, n. 3. 2001. Disponível em: <[www.qualitative-research.net/fqs](http://www.qualitative-research.net/fqs)>.

KOSTULSKI, Katia. Développement de la pensée et du rapport à l'autre dans une interlocution: "est-ce que c'est un endroit pour poser un paquet de contre-rails?», **Cahiers de linguistique Française**, v. 26, p.113-131, 2004.

KOSTULSKI, Katia. Activité conversationnelle et activité d'analyse: l'interlocution en situation de co-analyse du travail. In: FILLIETTAZ, Laurant; BRONCKART, Jean-Paul (Eds.). **L'analyse des actions et des discours en situation de travail**. Concepts, méthodes et applications. Louvain, Peeters: BCILL, 2005. p. 57-74.

LACOSTE, Michèle. Fala, atividade, situação. In: DUARTE, Francisco; FEITOSA, Vera (Orgs.). **Linguagem e Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 1998.

LAMÍQUIZ, V. **El Enunciado Textual**: análisis lingüístico del discurso. Ariel: Barcelona, 1994.

LANGA, M. Análise ergonômica do trabalho de chefia. In: DUARTE, F. J. E.; FEITOSA, V.C.R. (Org.). **Linguagem e trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 1998.

LAPEYÈRE, Solange. Communications dans le travail: mieux les analyser pour prévoir des organisations de travail cohérentes et cooperatives. In: CONGRES DE LA SELF. 35., 2000. **Proceedings...** [S.I.], 2000. p. 460-467.

LASSEGUE, Jean ; VISETTI, Yves-Marie. Que reste-t-il de la représentation? Introduction au dossier «Représentations : quelques aperçus». **Intellectica**, v. 2, n. 35, p. 7-35, 2002.

LASSERRE-SORIA, Lydia; CHABAUD, Corine. L'ajustement des représentations dans la communication verbale à distance : le rôle des processus socio-cognitifs. In: ENGRAD, Emmanuelle et al. **Communications en situation de travail à distance**. Nancy: Press Universitaires, 2002.

LAVE, Jean. **Cognition in practice**: mind, mathematics and culture in everyday life. New work: Cambridge University Press, 1991.

LAVE, Jean; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. New work: Cambridge University Press, 1993.

LAVILLE, Antoine. L'ergonomie cognitive peut-elle exister? **Le travail humain**, t. 54, n. 4, p. 379-390, 1991.

LAVILLE, Valérie e ZANARELLI. La communication comme indicateur structurant de l'activité : illustration dans une station de régulation de métro. **Congrès de la SELF**, 35. 2000. [S.I.], 2000. p. 343-354.

LAZZARAL, Jesus M.; KORTA, Kepa. **Pragmatics and rhetoric for discourse analysis**: some conceptual remarks. Spain: Institute for Logique, Cognition, Language and Information, [s.d.].

LEPLAT, Jacques. De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. **Pistes**, v. 4, n. 2, nov. 2002.

LESPESSAILLES, Corine; CORREIO ELETRÔNICOLEBOUIS, Madeleine; SCHILING, Marianne. Action, affect et transformation de soi. **Centre de documentation sur la formation et le travail**. [S.l.], 1997.

LIMA, Francisco. P. A. **Fundamentos teóricos da metodologia e prática de análise ergonômica do trabalho ( A.E.T.)**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

LINEHAN, C.; McCarthy. Positioning in practice: understanding participation in the social world. **Journal for the theory of behaviour**, v. 30, n. 4, p. 435-453, 2000.

LING, IM. **The Role of the Curriculum Coordinator**: An exploration through discursive practice, unpublished thesis, Melbourne University, 1998.

LINNEL, P. Troubles with mutualities: towards a dialogical theory of misunderstanding and miscommunication. In: MARKOVÁ, I.; GRAUMANN, C.; FOPPA, K. **Mutualities in dialogue**. New York: Cambridge Univ. Press, 1995. p. 176-213.

LOZANO, J. **Análisis del Discurso**: hacia una semiótica de la interacción textual. Madrid: Catedra, 1999.

LUBERDA, James. **Unassuming positions**: middlemarch, its critics, and positioning theory. 2002. Disponível em: <<http://members.aol.com/james4242>>.

LURIA, A.R. Vigotskii. In: VIGOTSKII, Luria; LEONTIEV. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ed. Ícone/USP, 1994a. p. 21-37.

LURIA, A.R. Diferenças culturais de pensamento. In: VIGOTSKII, Luria; LEONTIEV. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ed. Ícone/USP, 1994b. p. 39-58.

MAGGI, Bruno. La régulation du processus d'action de travail. In: CAZAMIAN, Pierre; HUBAULT, Françoise; NOULIN, Dominique (Dir.). **Traité d'ergonomie**. Paris: Octares, 1996.

MAGGI, Bruno. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem. Trad. por Giliane M.J.; Ingrata/Marcos Maffiei, coordenador da tradução Laerte Idal Sznelwar. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MAINGUENEAU, Dominique. **Initiation aux méthodes de l'analyse du discours**. Paris: Hachette, 1976.

MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Ed UFMG, 2000.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. São Paulo: Cortez, 2002a.

MAINGUENEAU, Dominique. Guest editorial. **Discourse Studies**, v. 4, n. 3, p. 267-275, 2002b. London: SAGE Publications. Disponível em: <<http://www.sagepublications.com>>.

MAINGUENEAU, Dominique. Introduction. **Marges Linguistiques**, n. 9, p. 09-10, M.L.M.S., 2005a. Éditeur, Saint-Chamas. Disponível em: <<http://www.marges-linguistiques.com>>.

MAINGUENEAU, Dominique. L'analyse du discours et ses frontières. **Marges Linguistiques**, n. 9, p. 64-75, M.L.M.S., 2005b. Éditeur, Saint-Chamas. Disponível em: <<http://www.marges-linguistiques.com>>.

MAINGUENEAU, Dominique (Ed.). Analyse du discours. État de l'art et perspectives. **Marges linguistiques**. 2005c. M.L.M.S. Éditeur, Saint-Chamas, France. Disponível em: <<http://www.marges-linguistiques.com>>.

MALDIDIER, Denise; NORMAND, Claudine; ROBIN, Régine. Discours et idéologie : quelques bases pour une recherche. **Langue Française**, n.15, p.116-141, 1972.

MARC, Edmond; PICARD, Dominique. **Relations et communications interpersonnelles**. Dunod: Paris, 2000.

MARC, Edmond; PICARD, Dominique. **L'interaction sociale**. Paris: PUF, 2003. (1<sup>ère</sup> édition 1989).

MARCONDES, Danilo. Desfazendo mitos sobre a pragmática. **ALCEU**, v. 1, n. 1, p. 38 a 46, 2000.

MARKOVÁ, Ivana. A three-step process as a unit of analysis in dialogue. In: MARKOVÁ, I. e FOPPA, K (Eds.), **The dynamics of dialogue**. Hemel Hempstead: Harvester, 1990, p. 129-146.

MASCIA, F.L. **Gérer dans et avec l'atelier**: une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle. Paris: EPHE, 2001. 151 f. Tese (Doutorado em Ergonomia) – EPHE, Paris.

MAYLEN, Patrick. Pour une intégration du cadre pragmatique d'analyse des interactions verbales au cadre d'analyse ergonomique des situations de travail. L'intervention ergonomique et la contextualisation de l'action. **Congrès de la SELF**, 35. 2000. [S.l.], 2000. p. 21-22.

MAXIME, Françoise; CERF, Marianne. Apprendre avec l'autre: le cas de l'apprentissage d'une relation de conseil. **Education permanente**, v. 2, n. 151, 2002.

MCKENZIE, Pamela J. Negotiation of information needs in a clinical midwifery setting. Positioning theory and the. **Journal of the American society for information science and technology**, v. 55, n. 8, p. 685-684, 2004.

MCKENZIE, Pamela J.; CAREY, Robert F. **What's wrong with that woman?"** – Positioning theory and information-seeking behaviour. [S.l. : s.n.t.].

MONTEDO, Uiara Bandineli. **O trabalho na unidade de produção agrícola familiar segundo a teoria da complexidade**. Petrópolis, RJ: UFSC, 2001. Tese (Doutorado em...) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MORIN, E. **Introduction à la pensée complexe**. 3. ed. Paris: ESF, 1990.158 p.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998. 350 p.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NOGUEIRA, Alessandra Sartori. **Memória discursiva**: um desafio para a prática da pedagogia crítica no ensino de língua inglesa. Campinas, SP: UNICAMP, 2003. Dissertação (Mestrado em Estudos da Linguagem) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

NOGUEIRA, Conceição. Construcionismo social, discurso e gênero. **Psicologia**, v. 15, n.1, p. 43-65, 2001.

NOGUEIRA, Conceição. A análise do discurso. In: ALMEIDA, L.; FERNANDES, E. (Eds.). **Métodos e técnicas de avaliação**: novos contributos para a pratica e investigação. Braga: CEEP, 2001a.

OLIVEIRA, Jair Antônio de. (Não) cooperação na comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 24., 2001. **Resumos...** [S.l. : s.n.], 2001.

OLIVEIRA, Jair Antônio. A estratégia da mentira na comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNCAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2003.

ONU, Linda. Construction conversationnelle et construction de soi dans une réunion de travail. Le cas du conseil municipal. L'analyse du discours en France et en Allemagne: tendances actuelles en sciences du langage et sciences sociales. **Céditec**, Paris, 2005.

OULHAJ, Leila. Les parties prenantes de la relation de service : illustration à partir du secteur de l'aide à domicile. **Les cahiers du cerisis**, n. 20, nov. 2004.

PAVARD, Bernard. Apport des théories de la complexité à l'étude des systèmes coopératifs. In: FASSINA-WEILL, Annie; BENCHEKROUN, Tahar Hakin (Coord.). **Perspectives actuelles en ergonomie**. France: Collection Travail, Ed. Octares, 2000.

PAVARD, Bernard. A cognitive engineering methodology. **Ergonomie Frontières**, v. 1, Issue 1.

PAVARD, Bernard; SALAMBRIER, Pascal. De l'ingenierie cognitive à la theorie des systèmes complexes: un parcours d'analyse et de modélisation de l'activité centré sur la conception. In: CONGRÈS DE LA SELF, 38., 2003. **Proceedings...** [S.l.], 2003. p. 45-56.

PHILLIPS, Diane; FAWNS, Rod; HAYES, Barbara. From personal reflection to social positioning: the development of a transformational model of professional education in midwifery. **Nursing Inquiry**, v. 9, n. 4, p. 239-249, 2002.

PINKUS, Jenny. **Subject positions and positioning**. [S.l.], 1996.

POCHAT, Annie; FALZON, Pierre. Quand faire c'est dire ou la reconnaissance du travail verbal dans l'activité d'accueil. In: CONGRÈS DE LA SELF, 35., 2000. **Anais...** [S.l.], 2000. p. 293-303.

POSSENTI, Sírio. Discurso, estilo e subjetividade. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

PORTER, Jonathan e WETHERELL, Margarate. Discoursing about discourse analysis. [S.l.] 1995. Disponível em: <<http://www.psyceru.psych.ucalgary.ca/cournotes/psyc503/discourse.htm>>

PREMEBIDA, Adriano. **Desenvolvimento rural e o campo tecnocientífico: a construção de um discurso**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

RABARDEL, Pierre. **Les hommes e les technologies: approche cognitive des instruments contemporains**. Paris: Armand Colin Ed., 1995.

RABARDEL, Pierre. Le langage comme instrument, éléments pour une théorie instrumentale élargie. In: CLOT, Y. (Ed.). **Avec Vygotsky**. Paris: La Dispute, 1999. p. 241-265.

RASERA, Emerson F.; GUANAES, Carla; JAPUR, Marisa. Psicologia, ciência e construcionismos: dando sentido ao self. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 17, n. 2, p.157-165, 2004.

RATNER, C. Traços gerais da psicologia humana. In:—. **A psicologia sócio-histórica de Vigotski: aplicações contemporâneas**. Porto Alegre: Ed Artes Médicas, 1995.

REVENTLOW, S.; TULINIUS, C. The doctor as focus group moderator – Shiftin roles and negotiating positions in health research. **Family practice**, p. 335-340, 16 march, 2005.

RITCHIE, Stephen M.; RIGANO, Donna L; LOWRY, R. John. Shifting power relations in “the getting of wisdom”. **Teaching and teacher education**, v.16, p. 165-177, 2000.

ROSA, E.Z.; ANDRIANNI, A. G. P. Psicologia sócio-histórica: uma tentativa de sistematização epistemológica e metodológica. In: KAHHALE, E. M. P. (Org.). **A diversidade da psicologia: uma construção teórica**. São Paulo: Cores, 2002.

ROULET E. Echanges, interventions et actes de langages dans la structure de la conversation. **Etudes de linguistique appliquée**, n° 44, p. 7-40, 1981.

ROULET E. L'analyse du dialogue comme forme et comme activité discursive. In LUZZATI, D. et al. (éd.), **Le dialogique**, Peter Lang S.A., Bern, p. 97-121; 1987.

ROULET, E. Une approche modulaire de la complexité de l'organisation du discours. In: NØLKE H. et ADAM J.-M. (Eds), **Approches modulaires**: de la langue au discours. Paris: Delachaux & Niestlé, 2000; p.187-258.

ROUVEYROL et al. A linguistic toolbox for discourse analysis: towards a multidimensional handling of verbal interactions. **Discourse Studies**, London, SAGE Publications, v. 7, n. 3, p. 289-313, 2005. Disponível em: <<http://www.sagepublications.com>>.

SAAVEDRA, Luisa. Alunas da classe trabalhadora: sucesso acadêmico e discurso de regulação. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 17, n. 2, p. 267-276, 2004.

SALEMBIER, Pascal; PAVARD, Bernard. Analyse et modélisation des activités coopératives situées. Évolutions d'un questionnement et apports à la conception. **@activités**, v. 1, n.1, p. 87-99, 2004.

SALEMBIER, P.; ZOUINAR, M. Intelligibilité mutuelle et contexte partagé, Inspirations conceptuelles et réductions technologiques. **@ctivités**, v.1, n. 2, p. 64-85, 2004. Disponível em: <<http://www.activites.org/v1n2/salembier.pdf>>.

SALERNO, Mario S. Ao seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: SALERMO, Mario Sergio (Org.). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Editora SENAC, 2001. p. 11-22.

SARDAS, Jean-Claude. Relation de partenariat et recomposition des métiers. In: FRANÇOIS, Hubaut (Coord.). **La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie**. Paris: Octarès Editions, 2001.

SCHELLER, Livia ; CLOT, Yves. Comment la pensée se réalise dans l'activité de travail. In: HUBAULT, François (Coord.). **Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique**. [S.l.], 2000. p. 11-31.

SETTE, N. M.D.; RIBEIRO, M.S.G.C.T. Interação face-a-face: simetria/assimetria. **Cadernos de Estudos Lingüísticos**, n. 7, p. 87-105, 1984.



SILVA, Henrique C.; ALMEIDA, Maria José P. M. O deslocamento de espactos do funcionamento do discurso pedagógico pela leitura de textos de divulgação científica em aulas de física. **Revista Electronica de Enseñanza de las Ciências**, v. 4, n. 3, 2005.

SIMÃO, Livia M. Cultura como campo de ação: uma introdução a teoria da ação simbólica de Ernest Boesch. **Cadernos de Psicologia**, v. 4, n.1, p.57-66, 1998.

SIMÃO, Livia M. Ação, interação, objeto e cultura: a contribuição de Ernst Boesch. In: CONGRESSO NORTE-NORDESTE DE PSICOLOGIA, 1., 1999, Salvador. **Anais...** Salvador, 27-30 de maio 1999.

SIMÃO, Livia M. Duas concepções de ação comunicativa: Habermas e Boesch. **Comunicação apresentada no 28º Congresso interamericano de psicologia**, Santiago, Chile, 2001.

SIMÃO, Livia M.; COELHO Júnior; NÉLSON, E. Entrar na psicologia: encontrar os outros. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO, 1., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, set. 2002.

SIMÃO, Livia M. Alteridade no diálogo e construção de conhecimento. In: Simão, Livia; MARTÍNEZ, Albertina M. (orgs). **O outro no desenvolvimento humano: diálogos para a pesquisa e a prática profissional em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 29-40.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SUCHMAN, L. A. **Plans and situated actions**. The problem of human/machine communication. New York: Cambridge University Press, 1994.

TLAJA, Sanna; TUOMINEM, Kimmo; SAVOLAINEN, Reijo. "Isms in information science: constructivism, collectivism and constructionism. **Journal of Documentation**, v. 61, n. 1, p. 79-101, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com>>.

THEUREAU, Jacques. **Le cours d'action**: analyse sémio-logique: essai d'une anthropologie cognitive située. Paris: Berne Ed., 1992.

THEUREAU, Jacques. Le travail, c'est la pensée, oui mais la «pensé-signé». In: HUBAULT, François (Coord.). **Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique**. [S.l.], 2000. p. 93-108.

THEUREAU, Jacques. Une question de recherche en analyse du travail, essentielle pour l'avenir de l'ergonomie, celle de l'analyse de l'articulation entre activité individuelle et activité collective. In: CONGRES DE LA SELF. 38., 2003. **Proceedings...** [S.l.], 2003. p. 27-32.

THEUREAU, J. Les méthodes de construction de données du programme de recherche sur les cours d'action et leur articulation collective, et la didactique des activités physiques & sportives ? **Impulsion**, v. 4, p. 281-301, 2005.

THOLANDER, Michael; ARONSSON Karin. Doing subteching in school group work: positionings, resistance and participation frameworks. **Language and education**, v. 17, n. 3, p. 208-234, 2003.

TRAVERSO, V.; VISSER, W. Confrontation de deux méthodologies d'analyse de situations d'élaboration collective de solution. In: SYMPOSIUM "VERS DES PRINCIPES METHODOLOGIQUES D'ANALYSE POUR LA MODELISATION DE SITUATIONS COOPERATIVES EN CONCEPTION: UNE DEMARCHE PLURIDISCIPLINAIRE" – EPIQUE 2003. **Proceedings...** Boulogne-Billancourt (France), 2-3 oct. 2003.

UGHETTO, Pascal et al. La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail? **Revue de l'IREs**, p. 39-42, 2002.

VALLERY, Gérard; LEDUC, Sylvain. Les dialogues de service ne sont pas à sens unique : co-construction d'une fonction d'agent de contact, à la poste, dans l'interaction avec des clients. In: CONGRES DE LA SELF. 35., 2000. **Proceedings...** [S.l.], 2000. p. 286-292.

VALLÉRY, Gerard. Relations de service et approche ergonomique: saisir le caractère dynamique et situé de l'activité au travers de l'analyse des interactions "agent-client". **@activités**, v.1, n. 2, p.121-146, 2004. Disponible en: <[http:// www.activites.org/v1n2/ vallery.pdf](http://www.activites.org/v1n2/vallery.pdf)>.

VALLES, M. S. **Técnicas Cualitativas de Investigación Social**: reflexión metodológica y prácticaprofesional. Madrid: Síntesis, 1997.

VAN DIJK, T.A. **La Noticia como Discurso**: comprensión, estructura y producción de la información. Barcelona: Paidós, 1990.

VAN DIJK, T. A. Critical Discourse Analysis. SCHIFFRIN, D, TANNEN, D. e HAMILTON, H. E. **The Handbook of Discourse Analysis**. Oxford: Blackwell, 2005.

VINATIER, Isabelle. La construction de l'identité professionnelle en acte dans la relation de service. **Education permanente**, v. 2, n. 151, 2002.

VION, Robert. Hétérogénéité énonciative et espace interactif. In: DECROSSE, Anne. **L'esprit de société: vers une anthropologie sociale du sens**. Margada: Liège, 1993.

VION, R. La Gestion pluridimensionnelle du dialogue. **Cahiers de Linguistique Française**, 17: 179–203, 1995.

VION, Robert. Modalités, modalisations et activités langagières. **Marges linguistiques**, n. 2, 2001. M.L.M.S. éditeur, Saint-Chamas. Disponível em: <<http://www.marges-linguistiques.com>>.

VISSER, Willemien et al. Approches théoriques pour une ergonomie cognitive de la conception. In : p.97-118

VISSER, W. Conception individuelle et collective. Approche de l'ergonomie cognitive. In: BORILLO, M.; GOULETTE, J.-P. (Eds.). **Cognition et création**. Explorations cognitives des processus de conception. [S.l.], 2002. p. 311-327.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

VYGOTSKY, L. S. **Pensé et langage**. 3<sup>e</sup> édition. Paris: La Dispute, 1997.

WISNER, Alain. Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In: DANIELLOU, François (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 29-55.

WOLFF, Marion; VISSER, Willemien. Méthodes et outils pour l'analyse des verbalisations: une contribution à l'analyse du modèle de l'interlocuteur dans la description d'itinéraires. **@activités**, v. 2, n.1, p. 99-118, 2005. Disponível em: <<http://www.@activites.org>>.

ZARIFIAN, Philippe. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. **Tempo Social; Rev. Sociologia**, USP, São Paulo, v. 3, n. 1-2, p. 119-139, 1991.

ZARIFIAN, Philippe. L'agir communicationnel, face au travail professionnel. *Sociologie du travail*, n. 41, p. 163-177, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. Valor, organização e competência na produção de serviço. In: SALERMO, Mario Sergio (Org.). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Editora SENAC, 2001. p. 97-149.

ZARIFIAN, Philippe. Travail, modulation et puissance d'action. **L'homme et la société**, p. 152-153, avril-septembre, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. Intercompréhension et coopération dans le travail. **Journée du Institut de formation des cadres de santé du centre hospitalier universitaire de Dijon**, 25 janvier, 2005.