

A ERGOGESTÃO : POR UM OUTRO MODO DE GERIR O TRABALHO E AS RESERVAS DE ALTERNATIVAS

Wladimir Ferreira de Souza, Mariana Veríssimo

Introdução

No dia 23 de outubro de 2007, Wladimir Ferreira de Souza, doutorando do PPGPS/UERJ, sob a direção do professor Milton Athayde, em estágio doutoral¹ de seis meses (de julho a dezembro de 2007) no Departamento de Ergologia da Universidade de Provence, apresentou sua pesquisa intitulada “Com quantos gestos se faz uma gestão? Discussão em torno das possibilidades de uma experiência de ergogestão em uma unidade de saúde pública no Brasil”. A pesquisa se desenvolve no Brasil, no campo da Saúde Pública, e busca refletir sobre as contribuições que o referencial da Ergologia, que atribui ao conceito de atividade humana um lugar central, pode oferecer para pensar as formas de gestão do trabalho no campo citado e desenvolver o que tem sido denominado como *ergomanagement*.

¹ Estágio realizado com financiamento da CAPES/Ministério da Educação (Brasil).

Após essa apresentação, o professor Yves Schwartz, diretor do Departamento de Ergologia e co-orientador da tese, propôs a realização de uma entrevista com o doutorando, a ser gravada em vídeo, na qual seria abordada a sua experiência como ergogestor (*ergomanager*) e a relação entre essa experiência e a pesquisa em andamento.

Essa entrevista foi realizada no dia 12 de novembro de 2007. As questões foram dirigidas ao entrevistado pelo professor Yves Schwartz², pelas doutorandas Mariana Veríssimo e Deise Dias³, contando, também com a participação do doutorando Jurandir Soares da Silva⁴, que, além de elaborar questões, se ocupou do trabalho de imagem e som.

A entrevista foi gravada em vídeo e está disponível, em duas línguas, portuguesa e francesa, no acervo do Centro de Documentação do Departamento de Ergologia. Apresentamos neste texto as questões desenvolvidas nessa entrevista sobre *ergomanagement*, por considerarmos que uma versão escrita amplia as possibilidades de difusão e diversifica o modo de utilização do material. Alguns ajustes foram necessários para produzir essa versão escrita, o que, em nosso entender, não compromete o conteúdo do que foi proposto desde o início.

² Filósofo, professor e fundador do Departamento de Ergologia da Universidade de Provence, França

³ Doutoranda na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, em Estágio no Departamento de Ergologia da Universidade de Provence

⁴ Pedagogo, Mestre em Ergologia e Doutorando no Departamento de Ciências da Educação da Universidade Louis Pasteur de Strasbourg.

A Ergologia propõe novas ferramentas para abordar o trabalho

Mariana Veríssimo - A abordagem ergológica permite desenvolver uma nova forma de gestão no trabalho?

Wladimir Souza – Eu acredito que a perspectiva ergológica contribui consideravelmente para pensarmos as diversas formas de governo do trabalho, o que geralmente denomina-se gestão, gerência, administração, políticas, etc., mas, principalmente, para lançarmos um olhar para aquilo que geralmente fica na penumbra, a face oculta da lua, ou seja, a gestão que cada um de nós desenvolve para dar conta de seu trabalho, para preencher o fosso, já apontado há muito pelos ergonomistas, que se coloca entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Esse espaço, que é preenchido no exercício mesmo da atividade de quem trabalha precisa ser considerado se pretendemos compreender alguma coisa sobre o trabalho de quem quer que seja, mesmo de quem exerce uma atividade considerada (erroneamente) como sendo simples. Ao apontar para a complexidade da atividade, ao entendê-la como permanente debate de valores, a Ergologia nos exige conseqüentemente novas ferramentas na abordagem do trabalho. Essas ferramentas têm sido buscadas nas diferentes disciplinas científicas, mas também em outros parceiros diversos, sobretudo naqueles que estão se defrontando diariamente com a realidade concreta.

A ergologia dá visibilidade à nobreza da atividade humana

Deise Dias - A Ergologia é uma nova ferramenta de reflexão dos gestores do futuro?

Wladimir Souza - No meu entender, ela já vem sendo uma ferramenta importante de reflexão. No Brasil, pelo menos na área da Saúde, que é o lugar de onde falo, cada vez mais pessoas se interessam, procuram conhecer e utilizar o referencial da Ergologia. O que esperamos é que isso tenda a se espalhar, a contagiar novos parceiros, a conquistar novos aliados, dentre os quais os gestores, os decisores políticos e econômicos. Que eles entendam que ela é uma ferramenta, uma via que pode nos direcionar para uma maior eficácia e eficiência, dando visibilidade à nobreza da atividade. O fato de ter havido um interesse e mesmo um estímulo da Secretaria de Saúde a que estou subordinado pela minha formação no Departamento de Ergologia da Universidade de Provence, autorizando minha saída para essa formação e a retomada de minhas funções de diretor quando de meu retorno ao Brasil, demonstra que isso já vem acontecendo e que há condições propícias para seu desenvolvimento.

O trabalho não começa, não termina e não se esgota no “chão de fábrica”

Yves Schwartz - Qual olhar, quais reflexões a ergologia pode trazer para a empresa?

Wladimir Souza - Penso que aqui seria necessário distinguir se falamos de uma empresa como um organismo privado ou se poderemos entender empresa como qualquer empreendimento, público ou privado, onde haja pessoas assalariadas trabalhando. Por que, para mim, há diferenças fundamentais. Sabemos que algumas políticas públicas orientam-se por uma lógica mercantil, produtivista, de minimização dos custos, “a qualquer custo”, embora isso acarrete inúmeros problemas de ordem social. Esse é um ponto. No entanto, no setor público há alguns fatores que, eu penso, podem ser, de alguma forma, facilitadores da inserção nesse meio do que eu vou chamar aqui de um debate

ergológico. O controle social, as necessidades e exigências dos usuários (e da sociedade em geral) a respeito da eficácia e da eficiência do serviço prestado; a situação de estabilidade dos servidores públicos, que lhes permite um modo de mobilização peculiar; o próprio debate em torno do valor Serviço Público, etc, seriam alguns desses fatores. Vemos, por exemplo, no Brasil, no campo da Saúde Pública, diversas discussões em congressos, seminários, encontros, livros e mesmo publicações oficiais onde está nitidamente presente o referencial ergológico. Os responsáveis por essa divulgação acreditam haver aí um caminho para a transformação daquilo que lhes causa um certo “desconforto intelectual” e lhes incita a continuar pesquisando, escrevendo, ensinando, trabalhando, enfim, buscando saídas. No que concerne à empresa privada, tenho percebido que uma das principais indagações tem sido: qual seria a utilidade para uma empresa, que em geral quer impor sua lógica gerencial visando à obtenção do lucro, de levar em consideração a atividade real dos trabalhadores? Isso não exigiria dela, obrigatoriamente, o reconhecimento do trabalho, da riqueza investida na atividade, de que o trabalho não se esgota no “chão de fábrica”, o que lhe acarretaria uma contrapartida em termos de remuneração mais “justa” aos trabalhadores? Isso não seria desinteressante para as empresas? É bem possível. Mas se lembrarmos que a atual organização social é o resultado da atividade dos homens e mulheres ao longo da história, podemos crer que ela pode ser alterada. Podemos esperar que atinjamos um nível de desenvolvimento tal que os valores e as riquezas não sejam entendidos por quem dirige essas empresas apenas como algo material. E a Ergologia é uma via para essa reflexão.

A Ergologia aponta a imprescindibilidade do dispositivo dinâmico a três pólos - DD3P

Mariana Veríssimo - Em que a Ergologia permite melhorar as condições de trabalho, encontrar novas soluções para os problemas do *stress*, da saúde no trabalho, da comunicação.... em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo?

Wladimir Souza - Eu penso que à medida que a perspectiva ergológica propõe colocar em sinergia os diversos saberes constituídos e os saberes da experiência, da atividade, ela contribui sobremaneira para que esses temas que você cita sejam discutidos em outros parâmetros. Quando admitimos que nenhum saber isolado é suficiente para oferecer respostas a quaisquer que sejam as questões, temos que estar abertos ao diálogo, pois entendemos que não há respostas prontas. Quando se trata de abordar a atividade humana, e entendo que é disso que falamos quando consideramos o *stress*, a saúde no trabalho, a comunicação, a competitividade a Ergologia aponta a imprescindibilidade do dispositivo dinâmico a três pólos. E aqui comungo da opinião daqueles que acreditam que a aplicabilidade desse dispositivo pode ser pensada de forma bastante ampla, bastante vasta. Suponho que podemos, por exemplo, pensar a relação entre um profissional de saúde e um usuário na forma de um dispositivo dinâmico de três pólos. Assim como Paulo Freire se opunha a uma educação “bancária” (que supõe um professor “que sabe” depositando seu saber em um aluno que até então “não sabia”) nós podemos pensar-agir diferentemente de práticas de saúde “bancárias”. No campo da Saúde, as atividades de cuidados, a “consulta”, os “exames” – a demanda e a autorização do cliente ao profissional de saúde, o contato, o instante do encontro entre o profissional e o usuário, a atenção, o esforço de compreensão que um dedica ao outro, o que o usuário informa a respeito de seu estado geral físico, psíquico e social

– podem se constituir em uma zona, um espaço onde emergem elementos fundamentais para que esta relação se configure como um dispositivo dinâmico a três pólos. Como uma zona de desenvolvimento de outras formas possíveis de (con) viver e de produzir saúde.

Não podemos ter uma visão mutilante do trabalho e julgar de nossa posição o que é melhor para o outro

Deise Dias - A partir da sua experiência como diretor de um centro de saúde no Brasil, como é possível ter uma postura ergológica (de *ergomanager*) ultrapassando a gestão de crises de forma a integrar os saberes investidos e os saberes constituídos considerando a distância entre o prescrito e o real?

Wladimir Souza - Quando nós estamos no campo da saúde pública no Brasil sabemos que estamos em um campo onde há crises, onde, apesar de alguns avanços, ainda enfrentamos inúmeros problemas. As dificuldades são muitas e é preciso geri-las. A primeira tarefa é tentar criar um ambiente, ou um meio, onde haja condições mínimas de trabalho. Falo de resolver situações em que é preciso assegurar a higiene e a segurança das instalações, extremamente degradadas com o passar do tempo e pela falta de manutenção. Falo também de administrar um pequeno orçamento para compra de materiais tendo que levar em conta que há necessidades nos diversos setores, é preciso consertar equipamentos, comprar insumos e materiais de escritório, que até então os funcionários traziam de casa para poderem trabalhar. E como saber o que é necessário fazer, o que é necessário consertar, o que é necessário comprar, quais são as prioridades? Acredito que é aí que se coloca a diferença entre a mera gestão de

crises e uma postura que busca ser coerente com o que propõe a Ergologia. Primeiramente devemos ser movidos pela convicção de que precisamos buscar compreender o trabalho e transformá-lo. E não poderemos compreender o trabalho se não formos até onde ele acontece, onde a atividade se desenvolve, se não estivermos atentos aos debates de valores, às dramáticas de usos de si que estão ali presentes. Darei um exemplo para ilustrar o que digo. O pessoal da Farmácia, que dispensa medicamentos aos usuários, solicitou à Direção que fosse confeccionado um novo carimbo para que eles pudessem carimbar as receitas atendidas. Foi-me recomendado por uma representante da Secretaria de Saúde que fizesse um carimbo automático, auto-entintado, pois ele é mais leve, com ele seria possível fazer menos movimentos e, assim, ele provocaria menos efeitos negativos às articulações. Antes de providenciar o carimbo resolvi conversar com os funcionários do setor para saber o que eles achavam. Por unanimidade eles optaram por um carimbo não-automático, mais pesado e que supostamente ofereceria menos “proteção” a eles. Preferiram esse carimbo por ser mais resistente, já que o outro tipo não resistiria muito tempo à intensidade da carga de trabalho, quebraria e eles ficariam um tempo sem o material de trabalho, até que recebêssemos nova verba e pudéssemos confeccionar um novo carimbo. A quebra do carimbo acarretaria para eles outros tipos de problemas que preferiam evitar. Decidimos finalmente que o melhor seria comprar dois carimbos, um automático e o outro não-automático, e eles administrariam o uso de acordo com as necessidades e as características de cada funcionário e de cada guichê de atendimento. Este exemplo nos mostra que é preciso verificar com quem trabalha como se dá o seu trabalho. Não podemos ter uma visão mutilante do trabalho e julgar de nossa posição o que é melhor para o outro. Como nos alerta Jacques Duraffourg, devemos fugir da tentação de simplificar o trabalho, de pensar que as coisas são simples e

que há uma solução para cada problema, bastando para resolvê-los que conheçamos a filosofia de sua aplicação. Enquanto gestor eu não posso dizer “eu não quero saber”, “quem manda aqui sou eu”, ou “eu tenho a solução”. Eu tenho que querer saber, eu tenho que promover, estimular e participar de encontros que versem sobre o trabalho. Eu tenho que decidir, mas, tenho que discutir antes e sempre baseado no conhecimento do que se passa no cerne do trabalho. Essa é uma atividade fatigante, mas também extremamente apaixonante e gratificante.

O desconforto intelectual é fundamental para nos fazer aceitar o desafio do conhecimento

Yves Schwartz - Uma das questões básicas da ergologia é considerar o outro como seu semelhante. Como a gestão ergológica desenvolve esta perspectiva?

Wladimir Souza - O terceiro pólo do Dispositivo Dinâmico a Três Pólos, proposto pela Ergologia, é aquele do encontro sinérgico entre os outros dois pólos: o pólo dos conceitos, dos saberes disciplinares constituídos e o pólo da experiência, dos saberes investidos na atividade. Esse terceiro pólo é aquele “das exigências éticas e epistemológicas”, do “desconforto intelectual”, que consiste em admitir que as generalidades e modelizações que produzimos devem ser sempre reapreciadas. Esse tipo de disposição não se ensina (não se aprende, impregnamos-nos dela), ela emerge quando nos impregnamos no contato recíproco com aqueles que estão no outro pólo. Ao procurarmos compreender como funciona a relação com o trabalho e com os valores, podemos nos impregnar da idéia de que quando vemos alguém trabalhar, é preciso tentar reconstituir, em parte, suas “dramáticas de uso de si”. O terceiro pólo, contrariamente aos outros, não contém saberes pré-estocados ou investidos nas atividades, mas

impõe, de uma parte, uma certa humildade epistemológica para retornar a palavra à atividade e, de outra parte, uma aceitação da disciplina do conceito e de sua aprendizagem pelos protagonistas das atividades. Assim, eu diria que se impõe a uma gestão ergológica a necessidade de que estejamos atentos a todos esses aspectos. O desconforto intelectual é fundamental para nos fazer aceitar o desafio do conhecimento e nos mobilizar para irmos a/em busca de respostas. Veja bem, não falo aqui de soluções, mas de respostas. Essas só podem advir do diálogo com os diferentes atores (os governantes/decisores, os trabalhadores, os usuários). E a humildade epistemológica, se por um lado, ela nos exige uma maneira de olhar o outro em sua legitimidade e diferença se articulando sobre uma determinada maneira de ver o outro, como alguém com quem vamos aprender coisas sobre o que ele faz, dado que não pressupomos saber o que ele faz nem porque faz, por outro lado, nos mostra que se trata de alguém semelhante a nós, também portador de conhecimentos, de experiências de vida e de valores, os quais são permanentemente retrabalhados. Vou ilustrar com um exemplo. Tentarei ser breve, embora haja nesse exemplo uma riqueza que eu considero impressionante. Um dos problemas que tínhamos na Unidade que dirijo acontecia nos banheiros externos destinados aos usuários. Eram frequentemente alvos de vandalismo. Pessoas furtavam os assentos sanitários, as luminárias. Furtavam até mesmo o papel higiênico ou o jogavam no vaso sanitário para entupi-lo. Deixavam torneiras abertas e desperdiçavam água. Claro, havia queixas frequentes dos usuários sobre o estado dos banheiros. Resolvemos iniciar uma campanha com cartazes solicitando que as pessoas não desperdiçassem água nem materiais e nem destruíssem os banheiros, pois estavam ali para servi-los. Compramos suportes de metal com chave, para mantermos o rolo de papel higiênico à disposição para uso sem que este pudesse ser levado. Foi designada uma funcionária para diariamente acompanhar o

estado dos banheiros e verificar se os cartazes (que eu e ela elaborávamos juntos) permaneciam no local. No início, quase diariamente, ela tinha que refazer os cartazes, pois, eram arrancados. Assim, sentávamos diante do computador e pensávamos nos dizeres dos cartazes, procurando dar-lhes um caráter mais “sensibilizador”. Pensávamos também em onde poderíamos colocar esses cartazes para que permanecessem no lugar. Quando começamos, ela parecia meio descrente da utilidade dessa conduta. Com o tempo mostrou-se mais interessada e passou mesmo a sugerir modelos de cartazes, buscar figuras na Internet e sugerir novas estratégias. Certo dia, veio até a minha sala e disse que haviam arrancado novamente os cartazes. Eu lhe pedi para refazê-los e ela perguntou: “E se arrancarem de novo?”. Pensei então que talvez fosse necessário tentar descobrir por que eles continuavam a arrancar os cartazes e daí pensar em novas estratégias, mas limitei-me a dizer-lhe: “Então não colocaremos mais”. Percebi em seu rosto uma enorme decepção, ao que ela me disse: “Mas o senhor... vai desistir...?”. Eu sempre me emociono ao lembrar dessa cena, pois ela me diz muitas coisas. Percebi que havia sido atingido ali um ponto de não-retorno, algo a havia contagiado, ela havia se impregnado de um modo que me impressionou e ao mesmo tempo me impregnava também, me colocando diante de minha responsabilidade enquanto alguém que dirige, que deve “conduzir o barco”, mas também, parafraseando a raposa do Pequeno Príncipe, me apontava o quanto nós somos todos responsáveis por aquilo que cativamos. A partir daí desenvolvemos uma campanha mais genérica no estabelecimento com slogans do tipo “Solidariedade Contagia” e “Gentileza gera gentileza”, procurando convocar e agregar os diferentes atores em torno de discussões diversas referentes ao funcionamento da Unidade. Vários funcionários e usuários engajaram-se nessa campanha, propondo e participando de diversas atividades, como a confecção de um jornal interno,

uma exposição periódica de artesanatos produzidos pelos funcionários, reuniões e palestras com os usuários, grupos de trabalho de “humanização” do atendimento.

A Ergologia entende o conceito de atividade como um debate de normas, um debate de valores

Mariana Veríssimo - Um gestor tem inevitavelmente a obrigação de fazer cumprir normas. Isto significa que você tem normas de organização do trabalho que viabilizam o trabalho coletivo, para o qual elas são fundamentais e incontestáveis, tais como a forma de executar tais procedimentos ou tarefas. As normas possibilitam a vida coletiva e a eficácia. Qual a postura do *ergomanager* frente a tal situação?

Wladimir Souza - Estou plenamente de acordo. As normas, as regras, o prescrito são extremamente necessários para orientar a atividade, para que sejam atingidos os objetivos propostos. Você sabe, o problema é achar que elas são suficientes e que apenas isso pode dar conta da complexidade das situações. Existe todo um patrimônio de normas antecedentes (entre as quais a legislação, os contratos de trabalho, os protocolos de atendimento) que devem ser seguidas e que remetem ao viver e trabalhar em coletividade, é verdade. Não temos que inventar a roda a cada dia, por que ela já foi inventada e sabemos que funciona. Mas temos que fazê-la girar, colocá-la em movimento! E isso os trabalhadores o fazem. Então, enquanto diretor, se procuro ser coerente com a *démarche* ergológica, devo me interessar por acompanhar como a roda gira. Como ela, apesar dos inúmeros problemas (os quais devo ter clareza de que existem e sempre existirão) continua a girar. Como os trabalhadores fazem para mantê-la em funcionamento? Quando ela gira melhor e quando ela emperra? Procurar conhecer seus

fluxos e refluxos. Enfim, se pretendo desenvolver uma ergogestão tenho que me aproximar de onde a atividade acontece, entendendo o conceito de atividade como propõe a Ergologia, como um debate de normas, um debate de valores. Quanto a isso eu teria inúmeras narrativas extraídas de minha experiência como profissional de saúde pública. Vemos, por exemplo, que quando algum medicamento ou insumo está em falta, alguns profissionais trazem de seus consultórios particulares ou, às vezes, pedem emprestado em outro local onde trabalham. Nessa aparentemente simples atitude devemos estar atentos que aí se configura um debate de valores: o valor de seu próprio trabalho, a angústia por não querer fazer um trabalho mal feito. Para um médico é um enorme problema prescrever sabendo que a pessoa não poderá comprar o medicamento. O debate sobre o valor Serviço Público também acontece, como, por exemplo, quando alguém traz de outro estabelecimento público um material que será utilizado em outro local, também público, para servir ao público, à população, por exemplo, para atender àqueles que esperam ansiosamente o resultado de um exame que pode diagnosticar a presença de um HIV ou de um câncer de colo de útero. O exame pode deixar de ser feito por que falta um corante para as lâminas que irão para o microscópio ou o resultado deixar de ser entregue por que falta tinta ou papel para a impressora. Tudo isso está presente no cotidiano de quem trabalha e é preciso que estejamos atentos e vigilantes para sanar essas dificuldades e também - embora ainda assim o risco exista - para não julgarmos, para não cometermos injustiças, para não decidirmos sem levar em consideração todas as questões em jogo, todos os debates que acontecem no interior de cada um de nós, todo o tempo e não somente quando estamos em nossos locais de trabalho.

Nos é peculiar buscar sempre renormatizar o nosso meio de acordo com nossas próprias normas

Deise Dias - Um dos elementos fundamentais do seu trabalho enquanto diretor de um centro de saúde é ter que «gerir as gestões dos outros», ou seja: daqueles que estão sob sua responsabilidade. No seu cotidiano de trabalho como você vivencia a gestão do trabalho do outro considerando que trabalhar é gestão de si mesmo? Ou seja: é possível gerenciar a atividade do outro?

Wladimir Souza - Se estamos convencidos de que “trabalhar é gerir”, se pomos ênfase no ponto de vista da atividade, ressaltando a importância da gestão cotidiana que cada trabalhador põe em marcha para dar conta de sua “tarefa”, frente às normas antecedentes, ao prescrito, mas também frente às variabilidades, ao imprevisto, ao acaso, então podemos afirmar que gerir, administrar o trabalho não é atribuição exclusiva daqueles profissionais designados como administradores, gerentes, chefes ou gestores. Sob determinados ângulos, cada um faz a gestão, administra o seu “fazer”, seu trabalho, sua atividade, fazendo escolhas, arbitrando, decidindo, levando em conta seus conhecimentos, sua experiência de vida, seus valores. Lembremos do que nos assinala Yves Schwartz, desenvolvendo, sob a perspectiva ergológica, as contribuições dos ergonomistas e de Georges Canguilhem: primeiramente que é impossível estandardizar, antecipar, dominar integralmente a atividade industriosa humana e, ainda, de que os humanos não podem viver em situação de estrita, de absoluta heteronomia, pois nos é próprio buscar sempre renormatizar o nosso meio de acordo com nossas próprias normas. Então, qualquer um que pretenda desenvolver uma tentativa, uma experiência de *Ergomanagement* deve partir dessas premissas, tendo a clareza de que se encontra diante de uma enorme dificuldade, de que o trabalho é infinitamente mais complicado do que podemos pensar. Mas que é aí que podem ser

encontradas e desenvolvidas (uma vez dadas certas condições) o que conhecemos por reservas de alternativas, isto é, as possibilidades de trabalharmos melhor, de produzirmos melhor, enfim, de vivermos melhor.

Yves Schwartz - Há pouco a Deise me perguntava sobre a metodologia da Ergologia. Você apresenta uma contribuição muito importante para esta questão, como a questão das reservas de alternativas. Parece que você ilustra a opinião de que existe uma postura ergológica permanente, não uma metodologia de *ergomanagement*. O que você descreve é esta postura permanente muito fatigante. Mas não podemos falar de uma metodologia de *ergomanagement*?

Wladimir Souza - Enquanto pesquisador devo me valer do patrimônio gerado pela comunidade científica. Assim, diferentes métodos (diretos e indiretos) de investigação podem ser utilizados. De um leque de possibilidades cito a pesquisa bibliográfica; a pesquisa documental; a pesquisa teórico-metodológico-técnica e a pesquisa de campo. Como vimos, a experiência e a atividade de trabalho se caracterizam por sua complexidade e por seu caráter enigmático. Sabemos sobre a defasagem entre o trabalho prescrito e o realizado, sobre as dificuldades dos trabalhadores para “falarem” sobre sua própria atividade, em geral restringindo-se ao prescrito. Daí devo considerar a possibilidade de recorrer também a métodos indiretos de pesquisa - como a auto-confrontação (simples e cruzada) e as instruções ao sócia - com vistas ao desenvolvimento da capacidade de compreender-transformar através de uma relação dialógica entre os trabalhadores e destes com os pesquisadores.

Assim, a proposta metodológica da pesquisa em andamento envolve o emprego de métodos já experimentados e que vêm sendo reelaborados sob a influência da perspectiva ergológica, objetivando

focalizar o *como*, e não só o *porquê* da atividade de trabalho, *seu desenvolvimento* e não apenas seu funcionamento.

Agora, no que concerne às atividades/experiências de ergogestão, tenho dúvidas se, no momento em que nos encontramos, podemos falar de uma metodologia que as deva orientar. Dissemos anteriormente que uma exigência fundamental é de que haja, da parte do gestor, uma postura coerente com a *démarche* ergológica. Mas, devemos, quanto a este ponto, estar atentos à exigência tanto de humildade quanto de rigor. Quando falamos de uma postura, não se trata de boa vontade ou messianismo. A expectativa é de que possamos cada vez mais ter algo sistematizado, ter definidas algumas pistas, que podem mesmo já estar sendo desenvolvidas à proporção que vão acontecendo as tentativas de exercer uma gestão ergológica nos mais diversos mundos do trabalho. Considero que a realização de grupos de encontros sobre o trabalho representa um recurso bastante importante para orientar o gestor nas suas atitudes e decisões. Nas ocasiões em que este recurso vem sendo utilizado os resultados têm sido muito interessantes.