
RESUMO DE TESE

CONCEBER QUADROS PARA AGIR E FAZER AGIR: A ATIVIDADE DE PRESCRIÇÃO EM UMA EMPRESA DE HORTICULTURA.

CORINNE GOTTELAND

Environnement Ville et Société (EVS)
- UMR5600,
Université de Lumières Lyon,
92, Rue Pasteur,
69007 Lyon, France.
co.gotteland@gmail.com

Gotteland-Agostini, C. (2013).
*Concevoir des cadres pour agir et
faire agir: le travail de prescription
dans une entreprise horticole*. Thèse
de doctorat en Ergonomie, préparée
au Créapt, S. Volkoff et V. Pueyo (dir.),
Cnam, CEE, Noisy-le-Grand.

**DISEÑO DE MARCOS PARA ACTUAR Y HACER ACTUAR:
LA ACTIVIDAD DE PRESCRIPCIÓN EN UNA EMPRESA
HORTÍCOLA.**

**CONCEVOIR DES CADRES POUR AGIR ET FAIRE AGIR:
LE TRAVAIL DE PRESCRIPTION DANS UNE ENTREPRISE
HORTICOLE.**

**LEAD THE STAFF TO ACT AND MAKE ACTION:
THE PRESCRIPTION ACTIVITY IN A HORTICULTURE
COMPANY.**

Manuscrito recebido em:
novembro/2015
Aceite após peritagem:
junho/2016

Essa tese foi desenvolvida no contexto do projeto AgriQuadra^[1] e aborda a atividade de prescrição em uma empresa do setor hortícola pertencente a um grupo produtor francês. Nós nos interessamos particularmente na atividade de elaboração das prescrições realizadas por supervisores encarregados de prescrever e organizar as tarefas dos trabalhadores de produção (Gotteland-Agostini, 2013).

O trabalho dos supervisores do ponto de vista da ergonomia

Em ergonomia, muitas pesquisas focaram em mostrar as especificidades da atividade dos supervisores em grandes empresas (Langa, 1994; Carballeda, 1997; Mascia, 1994, 2001). O supervisor aparece como um operador em condições de trabalho específico, na interface de restrições ascendentes e descendentes devido ao fato de sua posição hierárquica intermediária dentro da empresa. No setor de construção civil, os autores se interessam em aspectos organizacionais da produção (Bergamini, 1995; Bergamini & Béguin, 1996); outros evidenciaram as evoluções profissionais relacionadas com a gestão de procedimentos (Six & Tracz, 1997); outros ainda analisaram as condições de elaboração das prescrições visando melhorar a prevenção de riscos (Six, 1999). Estudos mais recentes, centrados na dimensão cognitiva das atividades de supervisores da aeronáutica (Le Bris, 2010) e na construção civil (Forrière & Al., 2011), testemunharam o interesse crescente dos ergonomistas em relação a esses trabalhadores. Em horticultura, demonstrou-se que a atividades deles consiste em gerenciar as múltiplas incertezas e restrições temporais. Independente de seu estatuto e função, esses trabalhos destacam a complexidade do trabalho dos supervisores tendo em vista que devem cumprir tarefas múltiplas e de diferentes naturezas: relacionais, gestionárias, técnicas e comerciais (Mascia, 2001). Outros estudos abordam as questões relacionadas ao cotidiano dos supervisores confrontados com as dificuldades da gestão do desempenho (Piney & Al., 2014) ou da necessidade de um enquadramento formal de exercício de confiança (Van Belleghem, 2013). Poucos trabalhos em ergonomia abordam o trabalho de supervisores, tema ao qual nos interessamos com o objetivo de enriquecer com aportes teóricos, concentrando nossa análise sobre uma das facetas de seu trabalho: a elaboração de prescrições relacionada com a organização da produção.

Elaboração da prescrição

No campo lexical, as prescrições evidenciam diferentes lógicas relacionadas com o agir. Ela é às vezes uma ação de quem elabora uma prescrição e um suporte de ação para os destinatários, podendo se constituir assim de restrição ou de um recurso para ação. Nesta tese, nós consideramos a prescrição como a ação daquele que prescreve e outras vezes o resultado desta ação que é adereçada para um ou mais destinatários.

Uma ação é um processo que produz resultado; consideramos então que uma prescrição é um processo que produz um produto – um “artefato prescritivo”, denominado também de prescrição. Para analisar o processo de elaboração da prescrição, consideramos que a atividade de elaborar prescrições é também uma atividade de concepção (Falzon, 1995) desenvolvida tal como um modelo de concepção (Béguin, 2010). No caso em que abordamos, o projeto do supervisor que elabora as prescrições é conseguir “concluir todo trabalho a ser feito” com os meios (recursos externos e internos, efetivos disponíveis, etc.) que ele dispõe, durante uma jornada de trabalho, antever vários dias consecutivos (ex. trabalhos iniciados em um dia e que devem ser concluídos em alguns dias mais tarde).

O trabalho de gestão apreendido como atividade de concepção

O trabalho de gestão pode ser compreendido como uma atividade de concepção na qual o supervisor concebe “quadros de ação” (Gotteland Agostini, 2013). Segundo Goffman (1974), todo indivíduo mobiliza esquemas interpretativos que o autor nomeia “quadros primários” (naturais e sociais), mobilizados para definir a maneira de agir mais adequada em face de uma situação dada. Contudo, esses quadros primários não são suficientes para produzir uma ação bem ajustada. O ator está então em um “diálogo com a situação” nos termos de Schön (1983). O ator encontra contingências situacionais: resistências que devem ser consideradas ou oportunidades que podem ser aproveitadas durante a ação (Joas, 2004), e que o levam, segundo os termos de Goffman (op. cit.), a produzir “quadros secundários”. O objetivo desta tese é de caracterizar os “quadros primários” existentes e de analisar a atividade de concepção das “adaptações secundárias” produzidas por um supervisor do setor hortícola.

A empresa na qual essa pesquisa foi desenvolvida conta com cerca de vinte funcionários permanentes e de outros sazonais durante a temporada de pico (de março a junho), quando se acumulam os trabalhos de produção e venda de plantas perenes, sazonais e anuais (Agostini, 2007). Essa situação apresenta duas dimensões maiores. A primeira é que a produção é realizada em um ambiente dinâmico e aberto, característica própria do setor hortícola (Zara-Meylan, 2012). A incerteza relacionada ao elemento natural é preponderante (clima, produtos vivos), assim como as regras de cultura, botânica e sanitária que são necessárias para produzir plantas saudáveis e de qualidade. A segunda dimensão é a empresa que pertence a um grupo nacional de produtores composto por três grupamentos regionais que, por sua vez, impõem suas próprias regras heterônomas (Petit, 2005) ou externas a empresas. Esse funcionamento em grupamento condiciona a elaboração de regras endógenas (Petit, 2005) ou internas da empresa. O conjunto destas características comporta elementos constituintes de quadros primários (naturais

e sociais) que antecedem o trabalho do supervisor. Esses são os “quadros para agir” sobre as quais o supervisor poderá se apoiar para elaborar as adaptações secundárias ou os “quadros de ação” destinados, entre outros, a orientar o trabalho das equipes sob sua responsabilidade.

Uma abordagem metodológica para compreender a atividade de prescrição do supervisor

Visando compreender a atividade de elaboração de prescrição do supervisor, a abordagem metodológica se apoia na Análise Ergonômica do Trabalho (Wisner, 1994) para colocar em evidência os quadros primários (naturais e sociais) preexistentes a partir grupo e da empresa; e os quadros secundários elaborados: aqueles para agir (ex. para pensar a situação, para ele - seu planejamento de trabalho e para os demais, as atribuições das equipes), e aqueles para fazer agir (ex. para ajudar na realização dos trabalhos de produção e de ordens de pedido, para os demais).

As observações da atividade de prescrição do supervisor [2] portam uma diversidade de situações ligadas à organização da produção. Considerando esse responsável como “operador comum”, nós o acompanhamos durante os dias de produção [3], os dias de preparação de comandas [4] e os dias mistos [5]. As observações sistemáticas foram realizadas durante 11 jornadas de trabalho completos de 8h às 17h e, ocasionalmente, além deste horário; e nas segundas feiras, quando haviam grande demanda de pedido visto que todas as plantas deveriam ser preparadas no mesmo dia. Neste período observado, as equipes sob as ordens do supervisor acompanhado eram compostas de 12 trabalhadores permanentes e 14 temporários (esse tem sido o número de trabalhadores temporários que o supervisor contratou nas últimas cinco temporadas).

Com o objetivo de analisar sua atividade de prescrição, foram registradas durante horas suas ações, interlocuções, movimentações, etc. Nós registramos as trocas verbais com cada um de seus colegas (superiores e subordinados) para identificar as prescrições que eles recebem e emite, além dos comentários espontâneos feitos durante o curso de sua ação de preparar o trabalho (planejamento, notas manuscritas, etc.). Nosso objetivo era de recolher elementos sobre os momentos de prescrição (razão, forma, conteúdo, trocas, etc.). Essas informações foram então transcritas e reorganizadas para obter o desenvolver de sua atividade em cada uma das jornadas observadas.

A partir deste conjunto de elementos, nos realizamos entrevistas de explicitação e de autoconfrontação (Mollo, 2004) (n=27) com uma duração aproximada de 1h15 à 2h, realizadas a partir de traços de sua atividade adquiridos durante as observações (planejamentos, notas manuscritas), e sobre tempos dedicados exclusivamente a elaboração e a transmissão de planejamentos,

instruções orais e manuscritas. Como é de regra na ergonomia da atividade, seus comentários foram incorporados à análise e nos permitiu enriquecer os dados e torná-los mais precisos.

Em complemento, nós colocamos em evidência de maneira exaustiva as prescrições existentes em relação a atividade dos supervisores (o que eles recebem e emitem). Apoiados na literatura, identificamos os critérios (ex. conteúdo, objetivo, emissor e receptor, etc.) de maneira permitir distinguir dentre os diferentes tipos de prescrições.

Os principais resultados que emergem desta análise da prescrição portam sobre a caracterização dos quadros para ação e sobre a atividade de concepção destes quadros de ação.

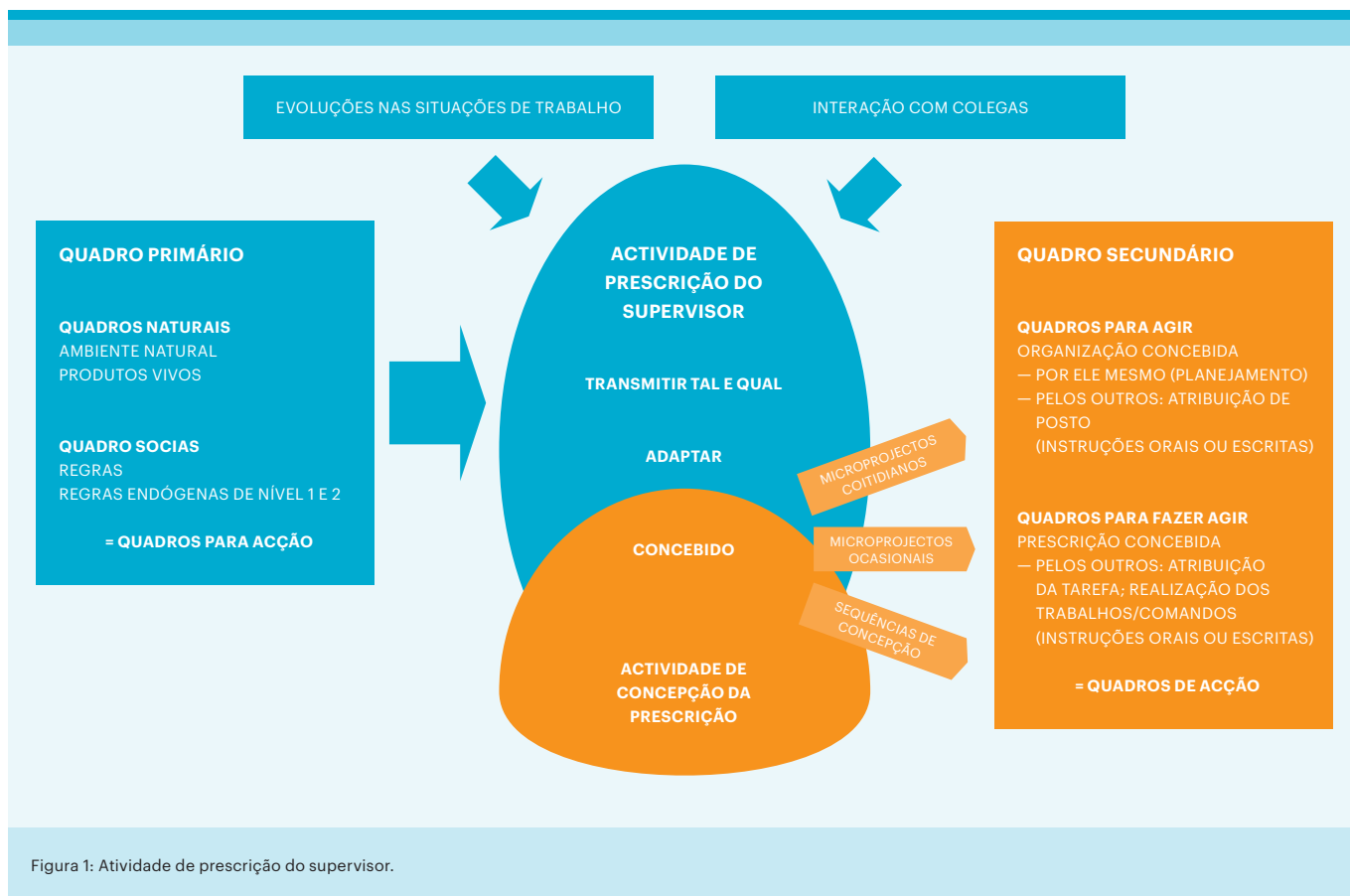
A atividade de prescrição do supervisor: transmitir ou adaptar os quadros para a ação e conceber quadros de ação

O supervisor utiliza três modalidades para prescrever o trabalho: (i) ele a transmite tal como é feita ou (ii) ele adapta os quadros primários naturais e sociais (para os outros), e (iii) ele concebe modelos secundários para agir e fazer agir (para ele mesmo e para os outros) (Gotteland-Agostini, 2013). Neste terceiro caso, a concepção de quadros secundários se operam pela condução de microprojetos quotidianos, microprojetos ocasionais ou de sequências de concepção, como ilustrado na figura 1.

Mais globalmente, nós consideramos que a concepção de quadros de ação se produz em três tempos. Primeiramente, o supervisor define suas ações que serão feitas ou “feitas para serem feitas”. Para tal, ele se apoia sobre quadros primários (naturais e sociais) próprios da empresa, do grupo produtor e do setor. Nesta situação, o supervisor se pergunta “por que fazer” este ou aquele trabalho. E sobre o “que fazer” ou “quais terrenos” ou quais as comandas ele deve lançar. Quais são as ações e quais são as prioridades.

Em um segundo momento, o supervisor enquadra as ações. Ele concebe quadros para suas próprias ações e dos demais de sua equipe. Como fazer para realizar as ações? Como designá-las? Como organizá-las? Para isso, ele transforma os quadros primários em secundários se apoiando em informações que lhe são transmitidos, sobre os elementos que ele retira da situação e sobre as ferramentas (planejamento do trabalho) que ele elabora. Nesta etapa produz a concepção de uma parte dos quadros para agir para ele mesmo e para os outros e, de outra parte, os quadros para fazer agir destinados a seus subordinados.

Em um terceiro momento se passa a realização da ação. O supervisor continua com a concepção dos quadros de ação tentando absorver as evoluções das situações de trabalho (trabalhadores



presentes, condições meteorológicas, trabalhos, vegetais, etc.) e as diferentes interações com subordinados, colegas de trabalho, chefes e clientes. Ele então supervisiona o “fazer fazer”, coordenando o trabalho para garantir sua realização, e o “fazer” dos trabalhadores, encarregados desta realização no campo de produção ou nas vendas de produtos.

Contudo, os quadros de ação não se estabilizam de forma definitiva. Em função das interações, das variabilidades naturais e industriais, o supervisor pode ser levado a reconsiderar os quadros de ação para ele e para os demais (tanto os quadros de agir como os para fazer agir). Essa colocação em movimento dos quadros se produz em ações de “enquadrar”, “re-enquadrar” e de “co-enquadrar”, se inscrevendo sempre em “microprojetos” ou em “sequências de concepção” (Gotteland-Agostini, 2013).

A condução de microprojeto e de sequências de concepção

Os microprojetos cotidianos são conduzidos com ou sem apoio de um planejamento. O objetivo visado é de organizar “todo” o trabalho a fazer durante o expediente (urgências ligadas aos vegetais, trabalhos de produção, preparação e expedição de comandas, etc.), definindo os quadros para agir para ele e para os

demais. Os resultados mostram que as ações de “re-enquadrar” realizados no início do expediente que levam a uma re-concepção global do planejamento e das ações de “enquadrar” efetuados ao longo do dia permitem de perseguir a concepção de quadros de ação na medida do avanço do trabalho.

Os microprojeto ocasionais são necessários a todos os trabalhadores gerir em um mesmo dia ou necessitando de uma preparação prévia (encomendas de grandes quantidades, por exemplo). Aqui, o objetivo é distribuir o trabalho a ser feito (quadros para ação) e de “fazer fazer” (quadro de ação) ao longo de vários dias para estar pronto no dia predeterminado de entrega. Neste caso, são observadas as ações de “co-enquadramento” entre o supervisor e colegas localizados em todos os níveis hierárquicos.

As sequências de concepção são construídas conforme a necessidade e de maneira fragmentada, permitindo a elaboração dos quadros para fazer agir, visando facilitar a realização do trabalho a ser feito no local (nas áreas de plantio ou de preparação de pedidos). As ações de co-enquadramento foram colocadas em evidência entre o supervisor e seus subordinados, mostrando como elas permitiram o debate coletivo e durante a ação para se informarem sobre como proceder.

Não uma prescrição, mas quadro para a ação e quadros de ação

Nesta empresa de horticultura, a prescrição assume múltiplas formas. Sua elaboração segue caminhos diferenciados seguindo os tempos de funcionamento da empresa (produção e comercialização). Neste feixe de prescrições, o supervisor ocupa um lugar central: ele está em contato com todos os interlocutores (internos e externos) da empresa mesmo que ele não interaja com os mesmos interlocutores (exceto seus subordinados) durante o trabalho de produção e preparação das comandas. Ele é o último elo no circuito de desenvolvimento de prescrição, uma vez que é hierarquicamente posicionado logo acima dos trabalhadores.

Do ponto de vista dos quadros primários (ou quadros para ação), preexistentes ao trabalho de supervisão, nossos resultados mostram que certas prescrições são presentes ao nível de dois circuitos: os de produção e os de comercialização. Além do mais, a análise de diferentes critérios faz aparecer que os quadros primários (ou quadros para ação) podem ser negociáveis dependendo de seu nível de emissão. Assim, na elaboração da prescrição, o supervisor observado pode questionar as regras endógenas (nível local) assim como algumas regras heteronômicas do nível regional em tempo de comercialização (ex. hora de passagem dos caminhões do grupo para resgatar as comandas). Por outro lado, ele não consegue portar qualquer ação sobre as regras heteronômicas de nível nacional (ex. calendário de vendas).

Do ponto de vista dos quadros secundários (ou dos quadros de ação) concebidos pelo supervisor: esses podem ser analisados como sendo ações realizadas em um determinado instante. De uma parte, os quadros de ação são poucos e não reproduzíveis devido à diversidade de plantas trabalhadas e da variabilidade intrínseca desses produtos vivos cuja qualidade se desenvolve constantemente. De outra parte, o supervisor os concebe levando em conta a experiência (conhecimentos do vegetal e competências) de seus destinatários (trabalhadores temporários novos ou trabalhadores fixos experientes).

A atividade de prescrição do supervisor: uma atividade de concepção às vezes enquadrada e às vezes “enquadrante”

Nossa análise mostra que a atividade de concepção realizada pelo supervisor consiste de uma condução de microprojetos e de sequências de concepção realizadas quase que exclusivamente de forma oral, durante a ação e na “confrontação com o real” da situação (desenvolvimento do trabalho, trocas entre os colegas, necessidades dos vegetais, condições meteorológicas). Esse processo de concepção pode ser considerado como resultante da superposição de quadros de ação, nos termos de Goffman (1974), à estratificação de quadros secundários.

Os artefactos produzidos ao longo do processo de concepção são úteis para organizar o trabalho. Esse é o caso destes planejamentos de trabalho dos quais o uso são exclusivamente ao supervisor. Esses planejamentos de trabalho não sempre materializados, exceto quando “ela se torna muito pesada para guardar” mentalmente. Outros artefactos servem ao supervisor para prescrever o trabalho, tais como as orientações que são essencialmente orais e raramente escritas.

O trabalho do supervisor consiste de uma ação de concepção complexa desenvolvida sobre incertezas. De uma parte, ela é enquadrada por quadros preexistentes à sua atividade - ligadas à organização da empresa e do agrupamento ao qual pertence, e pela natureza do processo de concepção em si. Existe então na condução de projeto uma irreversibilidade consecutiva a cada etapa de validação que leva a uma solução final. De outra parte, essa atividade é também quadrante por que ela resulta na concepção de quadros para agir e para fazer agir.

Enquadrar consiste então de não somente a transmitir ou adaptar as prescrições recebidas, mas também de conduzir microprojetos e sequências de concepção em intervalos de tempo variados. Enquadrar também é interagir com interlocutores situados em diferentes níveis organizacionais e hierárquicos, em função de diferentes tempos de organização da produção.

Esta tese testemunha a organização do trabalho de pequenas e médias empresas próximas de fazendas que possuem atividades específicas e seus próprios problemas em face às mutações iniciadas nos últimos anos. Ela pode então ser considerada como um aporte de conhecimento em ergonomia no setor de horticultura, setor esse raramente estudado.

Também é apresentado nesta tese um ponto de vista da atividade de concepção a partir da condução de microprojetos realizados em tempo real e em respostas às resistências emergentes da situação de trabalho. O objetivo destes microprojetos é produzir uma prescrição situada o mais adaptada possível ao momento para que os trabalhadores possam agir de maneira mais eficaz. Além disso, esta tese sugere outra maneira de considerar o conceito de atividade em ergonomia, a partir de uma racionalidade não teleológica da ação, ou seja, fazendo uso da criatividade do agir e de modo de projetos singulares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostini, C. (2007). *Liens entre prescription et organisation du travail: quelles conséquences pour la santé?* Unpublished Mémoire de Master Recherche. CNAM, Paris.
- Béguin, P. (2010). *Conduite de projet et fabrication collective du travail: une approche développementale*. Document pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- Béguin, P., Bergamini, J.F. (1996). Organiser la conception pour le chantier. In R. Patesson (s/d) *Intervenir par l'ergonomie, Actes du XXXI^{ème} Congrès de la Self*. Bruxelles, Vol.1, pp. 219-223.
- Bergamini J.F. (1995). *Du virtuel au réel - Quelques aspects de l'activité de chef de chantier*. Unpublished Mémoire de DEA d'Ergonomie. Paris, CNAM - EPHE.
- Carballeda, G. (1997). *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail: l'exemple d'une intervention relative à la maintenance dans une industrie de process continu*. Unpublished Thèse de Doctorat d'ergonomie. Paris: CNAM, Laboratoire d'Ergonomie.
- Falzon, P. (1995). Les activités de conception: réflexions introductives. *Performances Humaines et Techniques*, 74, 7-11.
- Forrière, J, Anceaux, F., Cégerra, J., Six, F. (2011). L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction: ordonnancement et supervision d'une situation dynamique. *Le Travail Humain*, 74(3), 283-308.
- Goffman, E. (1974). *Les cadres de l'expérience*. Paris: Les éditions de Midi.
- Gotteland-Agostini, C. (2013). *Concevoir des cadres pour agir et faire agir: le travail de prescription dans une entreprise horticole*. Thèse de doctorat en Ergonomie, préparée au Créapt, S. Volkoff et V. Pueyo (dir.), Cnam, CEE, Noisy-le-Grand.
- Joas, H. (2004). *La créativité de l'agir*. Paris: Edition du Cerf.
- Langa, P. (1994). *Adaptation ou création de l'organisation du travail lors d'un transfert de technologie - Analyse de l'activité de l'encadrement et conception de l'organisation*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie, CNAM Paris.
- Le Bris, V. (2010). *La continuité des activités de production dans des systèmes postés discontinus: approche ergonomique des activités de relève de poste de l'encadrement de proximité*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie, Université Toulouse le Mirail.
- Mascia, F.L. (1994). *La gestion de la production, une approche ergonomique du travail du chef d'atelier*. Unpublished Mémoire de D.E.A. d'Ergonomie. Paris: Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitives, EPHE.
- Mascia, F.L. (2001). *Gérer dans et avec l'atelier: une approche ergonomique du travail de la maîtrise dans le secteur industriel de production à grande échelle*. Unpublished Thèse de Doctorat en Ergonomie. Paris: Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, EPHE.
- Mollo, V. (2004) Auto- and allo- confrontation as tools for reflective activities. *Applied Ergonomics*, 35 (6), pp. 531-540.
- Petit, J. (2005) *Organiser la continuité du service: intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*. Thèse d'Ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2 - ISPED. Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes.
- Piney C., Nascimento A., Gaudart C., Volkoff S. (2013). «Entre indicateurs et travail réel: l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public», Actes du 48^{ème} congrès, et 50^{ème} anniversaire, de la Self, *Ergonomies et société: quelles questions, quelles réponses?*, 28-30 août, La Sorbonne, Paris.
- Schön (1983) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. 1 ed., New York, Basic books
- Six, F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail: apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers de bâtiment*, Document pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Lille: Université Charles de Gaulle Lille 3.
- Six, F. & Tracz, C. (1997). L'encadrement de chantier: des évolutions sous le regard de l'ergonomie. *Performances Humaines & Techniques*, 91, 25-29.
- Van Belleghem, L. (2013). Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. In L. Karsenty (coord.), *La confiance au travail*. Toulouse: Octarès.
- Wisner, A. (1994). La cognition et l'action située: conséquences pour l'A.E.T. et l'anthropotechnologie. *Version Française de la Communication Plénière, Congrès de l'IEA*, Toronto. Joas, H. (2004). *La créativité de l'agir*. Paris: Edition du Cerf.
- Zara-Meylan, V. (2012). «Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique: une recherche dans des entreprises horticoles», *Thèse de doctorat en Ergonomie*, CNAM-CREAPT, Paris.

NOTAS

- [1] A "AgriQuadra" é um projeto sobre o envelhecimento e trabalho nos setores agrícolas, realizado em parceria com o Fundo Nacional de Seguro Formação de Assalariados Empresas Agrícolas (Fonds national d'Assurance Formation des Salariés des Exploitations et entreprises Agricoles - FAFSEA), a Caixa Central de Seguridade Social Agrícola (Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole - CCM-SA) e a Federação Nacional de Produtores de Horticultura e de Incubadoras (Fédération Nationale des Producteurs de l'Horticulture et des Pépinières - FNPHP), de 2006 a 2008.
- [2] Nesta empresa, o chefe de cultura não é encarregado da integralidade do processo produtivo, diferentemente de outros estudos realizados no setor (ver Meylan, 2012). Apesar de incomum, essa divisão não é excepcional e também foi

identificada em outros produtores do mesmo grupo. Então, assim que as plantas saem da multiplicação para serem transferidas para novos vasos, o acompanhamento de sua cultura e organização da produção depende deste supervisor. Esse supervisor tem a idade de 37 anos, trabalha a dez anos na empresa e, como todos os salarizados, ele foi contratado como trabalhador de produção. Sua formação é de BAC +2 em horticultura que o permitiu, após cinco anos, chegar a função de supervisor de acompanhamento das culturas e expedições.

- [3] Dias de trabalho dedicados unicamente aos locais de produção (terça e quarta-feira).
- [4] Dias de trabalho dedicados unicamente a preparação de comandas de compra (segunda-feira).
- [5] Dias de trabalho combinados, sendo a parte da manhã (8h à 11h) dedicado aos locais de produção, e a segunda parte da jornada (11h à 17h) para as preparações de comandas de compra.

COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Gotteland, C. (2016). Conceber quadros para agir e fazer agir: A atividade de prescrição em uma empresa de horticultura. *Laboreal*, 12 (2), 106-112.
<http://dx.doi.org/10.15667/laborealxii0216cgpt>